# السلوك التنظيمي
# وإدارة الموارد البشرية

**الدليل لدورة ماجستير إدارة الأعمال المتخصصة**


تحرير

**كارولينا ماتشادو • ج. باولو دافيم**

ترجمة

**الأستاذ المساعد الدكتور**

**علي عبد الحسن عباس حسن الفتلاوي**

العراق / جامعة كربلاء/ كلية الإدارة والاقتصاد

| ج. باولو دافيم | كارولينا ماتشادو |
| --- | --- |
| قسم الهندسة الميكانيكية | كلية الاقتصاد والإدارة |
| جامعة أفيرو | جامعة مينهو |
| افيرو – البرتغال | براغا – البرتغال |

رقم الإيداع : 2021/1788م

الترقيم الدولى: 3 - 31 - 6723 - 977 - 978

دار حميثرا للنشر
الطبعة الاولى 2021



التوزيع داخل جمهورية مصر العربية والسودان وشمال افريقيا ودول الخليج

جمهورية مصر العربية - القاهرة 26 ش شامبليون

ت : 01113664737 - 01007420665

البريد الالكترونى : Email : homysra@gmail.com




من الشائع أن نسمع من المدراء والمدراء التنفيذيين والمهندسين وجميع أنواع المهنيين أن الموارد البشرية هي القضية الاستراتيجية الرئيسية ومصدر المزايا التنافسية لجميع المنظمات. في الواقع، تعد القضايا المتعلقة بالسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية من بين أكثر القرارات ذات الصلة التي يجب على المدراء اتخاذها إذا ما أرادوا الإجابة بشكل استباقي على التحديات التي تواجهها المنظمات. حيث لا يمكن للمنظمة بناء فريق جيد من المهنيين العاملين دون موارد بشرية جيدة. إن توظيف الأفراد وتدريبهم وتنفيذ تقييمات الأداء الفعالة، وتشجيع الإدارة المهنية، وتحفيز الموظفين، وتنفيذ التواصل الجيد في مكان العمل، والسلامة، وظروف العمل، من بين أمور الأخرى، والتي ليست سوى بعض الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

ان امتلاك المعرفة اللازمة بكل هذه الممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية هو أحد أكثر الشواغل التي لدى جميع المهنيين الذين يحتاجون إلى التعامل مع المتعاونين معهم. في هذا المستوى، هناك حاجة إلى مهارات قوية في التعامل مع الآخرين. وان الحصول على ماجستير في إدارة الأعمال يمكن أن يكون الجواب. ومع ذلك، نظرًا لضيق الوقت والمال، فإن هؤلاء المهنيين ليسوا قادرين دائمًا على الحصول على ماجستير إدارة الأعمال. ليس فقط الوقت والجدول اللازمين للحصول على ماجستير إدارة الأعمال، ولكن أيضًا الأسعار التي تحددها كليات إدارة

الأعمال الأكثر شهرة لا يمكن الوصول إليها من قبل هؤلاء المهنيين. وإدراكا لهذا الواقع، وبعد إصدار كتاب سابق بعنوان ماجستير في إدارة الأعمال - نظرية وتطبيق مبادئ الإدارة والأعمال، حيث تطلعنا إلى تركيز بعض المناهج «الأساسية» للموضوعات التي عادة ما تكون موجودة في برنامج ماجستير إدارة الأعمال (مثل التسويق والموارد البشرية، والمحاسبة، والمالية)، هذا الكتاب الحالي تم التركيز بشكل خاص على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والتشغيلية، والسلوك التنظيمي، والتدريب والتطوير، وتكافؤ الفرص وإدارة التنوع، وإدارة الموارد البشرية الدولية، وإدارة المواهب، والمسؤولية الاجتماعية للشركات، إدارة الموارد البشرية المستدامة، ومن بين الأمور الأخرى، نتطلع إلى إعطاء المناهج الدراسية «الأساسية» للمواضيع التي عادة ما تكون موجودة في برنامج ماجستير إدارة الأعمال المتخصصة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية.

استنادًا إلى الموضوعات «الأساسية» المقدمة في هذا الكتاب، سيتمكن كل المهتمين من الحصول على المعرفة اللازمة التي يمكن تطبيقها ككل على مجموعة متنوعة من مواقف العمل الواقعية المتعلقة بالموارد البشرية للمنظمات أو من وجهة نظر معينة ستقوم السماح لهم بمتابعة اهتماماتهم الشخصية أو المهنية. بتغطية القضايا الرئيسية المتعلقة بالسلوك التنظيمي والموارد البشرية اللازمة للحصول على أداء تنظيمي وأعمال أفضل، فإن المحاضرين في هذا الكتاب، حسب اهتماماتهم وتوافرهم، وبدون تكاليف، سيكونون قادرين على الحصول على المهارات والمعرفة التي تخضع لماجستير إدارة الأعمال الذي يعدهم. لممارسة مهنة في مجموعة متنوعة من مجالات العمل. بمعنى آخر، ومع مراعاة هذه القيود، سيتم تصميم هذا

الكتــاب لجعــل المحــاضر أقــرب إلى أهدافه المهنية مع الاســتمرار في الســماح له / لهــا بالحفــاظ على تــوازن العمــل / القيــود المالية / توفر الشــخصية.

يقــدم أيضًــا دعمًــا للأكاديميــين والباحثــين، حيــث يركــز الكتــاب على آخــر التطــورات والتفكــير فيمــا يتعلــق بأحــدث الأنشــطة البحثيــة التي تم مناقشــتها وهي مــن القضايــا المتداولة حاليــا. وكذلك تبــادل المعلومات حول المبــادئ والاســتراتيجيات والنمــاذج والتقنيــات والمنهجيــات والتطبيقات في مجــال الســلوك التنظيــمي وادارة المــوارد البشرية.

بعــد هــذه الأهــداف الــتي طرحناهــا ســابقا والمتعلقــة بالكتاب، يســعى هــذا الكتــاب إلى تغطيــة مجــال الســلوك التنظيــمي وإدارة المــوارد البشرية في ثمانيــة فصــول. لذلــك، يركــز الفصــل الأول على «العلاقــة التكافليــة: المــوارد البشريــة والثقافــة التنظيميــة»، ويناقــش الفصــل الثــاني «لحظــات قابلــة للتعليــم في إدارة المــوارد البشريــة: الثقافــة الوطنيــة، والثقافــة التنظيميــة، والتقاطــع». يغطــي الفصــل الثالــث «القــدرة على تغيــير النظــام الاجتماعي»، بينمــا يحتــوي الفصل الرابــع على معلومات حــول «التنوع والشــمول في مكان العمــل». يتحــدث الفصــل الخامــس عــن «إدارة المغتربــين (إدارة الأعمال)»، ويتنــاول الفصــل الســادس «إدارة المواهــب العالميــة». وأخيرًا، تمت مناقشــة «النمــاذج النظريــة لإدارة المــوارد البشريــة: النموذج الأنثروبولــوجي كنموذج كامــل لإدارة المــوارد البشريــة» في الفصــل الســابع، وفي الوقــت نفســه تمــت مناقشــة «تدريــب وتنميــة المــوارد البشرية: مســاهمة مختــصرة في فهم أفضل لأهميتهــا » كمــا ورد في الفصــل الثامــن.

يهــدف هــذا الكتــاب إلى زيــادة معرفــة وفعالية جميــع المهتمــين بمجال الســلوك التنظيــمي وإدارة الموارد البشرية، وهو أداة ممتازة قادرة على المســاهمة

في النجـاح المسـتمر لمهنهم في مختلف مجالات المجتمع مثل البحث والنشـاط الجامـعي (على مسـتوى الدراسـات العليـا)، والأعمـال التجارية، والهندسـة، والقطاعـين العام والخـاص، والمنظمات غـير الربحية.

يقـر المحررون شـكرهم لـــدار نـشر سـبرنغر الالمانية على هـذه الفرصة وعلى دعمهـم المهني. أخيرًا، نود أن نشـكر جميع مؤلـفي الفصول على اهتمامهم وسـماحهم بتوفـير هـذا العمل ضمن هـذا المشروع.

**براغا، البرتغال**
أفيرو، البرتغال

**كارولينا ماتشادو**
ج. باولو دافيم

# قائمة المحتويات

- **كارولينا ماتشادو** حصلت على شهادة الدكتوراه في العلوم الإدارية (مجال إدارة المنظمة والسياسات / إدارة الموارد البشرية) من جامعة مينهو في عام 1999 ودرجة الماجستير في الإدارة (الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) من الجامعة التقنية في لشبونة عام 1994. وتعمل في تدريس إدارة الموارد البشرية منذ عام 1989 كذلك تعمل في جامعة مينهو منذ عام 2004 كأستاذة مشاركة، مع خبرة ومجالات اهتمام البحث في مجال إدارة الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية الدولية، وإدارة الموارد البشرية في الشركات الصغيرة والمتوسطة، والتدريب والتطوير، وتغيير الإدارة وإدارة المعرفة. وهي رئيسة لمجموعة عمل إدارة الموارد البشرية في جامعة مينهو، وكذلك رئيسة تحرير المجلة الدولية لعلوم وهندسة الإدارة التطبيقية (IJAMSE).
- **ج. باولو دافيم** حصل على شهادة الدكتوراه في الهندسة الميكانيكية في عام 1997، ماجستير شهادة في الهندسة الميكانيكية (المواد وعمليات التصنيع) في عام 1991، وشهادة الليسانس (5 سنوات) في الهندسة الميكانيكية في عام 1986، من جامعة بورتو (FEUP)، العنوان الإجمالي (التأهيل الكامل) من جامعة كويمبرا في عام 2005، ودكتوراه. من جامعة لندن متروبوليتان في عام 2013. وهو كبير المهندسين المعتمدين من المعهد البرتغالي للمهندسين الحاصلين على ماجستير في إدارة الأعمال وشهادة الماجستير في الهندسة والإدارة الصناعية. يعمل حاليًا أستاذًا في قسم الهندسة الميكانيكية بجامعة أفيرو بالبرتغال. لديه أكثر من 30 عامًا من الخبرة البحثية والتدريسية في مجال التصنيع والمواد والهندسة الميكانيكية مع التركيز بشكل خاص على الآلات وعلم المثلثات. لديه أيضا مصلحة في الإدارة والهندسة الصناعية والتعليم العالي للاستدامة والتعليم الهندسي. حصل على العديد من الجوائز العلمية. عمل كمقيم

لمشروعات والبحوث الدولية وكذلك فاحص ومقيم علمي للعديد من اطاريح الدكتوراه للعديد من الجامعات. وهو رئيس تحرير العديد من المجلات الدولية، ومحرر ضيف للمجلات، ومحرر الكتب، ومحرر سلسلة الكتب، وتقديم الاستشارات العلمية للعديد من المجلات والمؤتمرات الدولية. حاليًا هو عضو في هيئة تحرير لـ 25 مجلة دولية ويعمل كمراجع لأكثر من 80 مجلة ويب للعلوم المرموقة. بالإضافة إلى ذلك، نشر أيضًا كمحرر (ومحرر مشارك) أكثر من 100 كتاب ومؤلف مشارك (ومؤلف مشارك) لأكثر من 10 كتب، و60 فصل لعدد من الكتب، و400 مقالة في المجلات والمؤتمرات ومنها (أكثر من 200 مقال في المجلات المفهرسة ضمن كلاريف وسكوباس وشبكة العلوم (Web of Science / h-index 40+ SCOPUS / h-index 50).

## المساهمون :

- **سي. بروستر هينلي** كلية إدارة الأعمال، جامعة ريدينج، ريدينج، المملكة المتحدة
- **نيك تشاندلر** بودابست كلية إدارة الأعمال / جامعة العلوم التطبيقية، بودابست، المجر
- **ياو أ. ديبرا** كلية الإدارة، جامعة سوانسي، سوانسي، المملكة المتحدة
- **سانتياغو جوتيريز-برونشانو** جامعة كاستيلا لا مانشا، توليدو، إسبانيا
- **دين ل. هاردر** جامعة برن للعلوم التطبيقية، برن، سويسرا
- **بيدرو خيمينيز-إستيفيز** جامعة كاستيلا لامانشا، توليدو، إسبانيا
- **كارولينا ماتشادو** كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة مينهو، براغا، البرتغال
- **واي ماكنولتي** كلية هينلي للأعمال، جامعة ريدينج، ريدينج، المملكة المتحدة

- **جون مولاتا** كلية الإدارة، جامعة سوانسي، سوانسي، المملكة المتحدة
- **أوراغي رافائيل أوسيجالي** مشروع بنك المواهب، جامعة سوانسي، سوانسي، المملكة المتحدة
- **ديدير أدونوفان** معهد كورك للتكنولوجيا، كورك، أيرلندا
- **مرسيدس روبيو أندريس** جامعة سان بابلو (CEU)، مدريد، إسبانيا
- **ديفيد ستار جلاس** جامعة ولاية نيويورك امباير ستيت، البرامج الدولية، براغ، جمهورية التشيك
- **كيم أو. توكارسكي** جامعة بيرن للعلوم التطبيقية، برن، سويسرا



# العلاقة التكافلية: الموارد البشرية والثقافة التنظيمية

# A Symbiotic Relationship: HR and Organizational Culture

نيك تشاندلر

**الملخص:**

**الهدف الرئيسي من هذا الفصل هو تقديم نظرة ثاقبة حول كيفية تأثير أنشطة إدارة الموارد البشرية (مثل إدارة المكافآت، وإدارة الأداء، والتوظيف والاختيار) على الثقافة التنظيمية وكيف يمكن للثقافة التنظيمية، بدورها أن تؤثر على النهج المتبعة في أنشطة إدارة الموارد البشرية، مع وضع خاص متمثلا في التركيز على المنظور التشغيلي لإدارة الموارد البشرية. وبمجرد أن ننظر في هذين المجالين فهما يشكلان مثال لدراسة الحالة ولذلك فإننا نعتبر التحديات المتمثلة في ثقافة مجزأة وأهمية وحاجة قسم الموارد البشرية لتكون سباقة من خلال إجراء مراجعة ثقافية لمنظمتهم.**

## 1- المقدمة Introduction

إدارة الموارد البشرية تهتم بالبشر كمورد وثقافة تنظيمية معنية بقيم ومعايير ومعتقدات الأشخاص داخل المنظمة. هناك «رابط إنساني» بين الثقافة التنظيمية وقضايا إدارة الموارد البشرية كما يُرى تعريف الثقافة الذي طرحه هوفستيد [1] تُعرّف الثقافة بأنها: «الثقافة هي البرمجة الجماعية للعقل الإنساني الذي يميز أعضاء مجموعة بشرية عن أفراد جماعة أخرى. الثقافة بهذا المعنى هي نظام القيم الجماعية «وهو يتناقض

مـع نظـام أرمسـترونغ [2] وان تركـيز إدارة المـوارد البشريـة يكـون على «الأشـخاص الذيـن يعملـون هنا والذين يسـاهمون بشـكل فـردي وجماعي في تحقيـق أهدافهـا». مقـال في مجلة فورتشـن كتبها شـاران وكولفـين [3] وهذا مقـاد بغطـاء اسـتفزازي - «لمـاذا فشـل الرؤسـاء التنفيذيـين» وسـلط الضوء بشـكل غير مبـاشر على أهميـة الثقافـة في المنظمات. تعـزز الثقافـات القوية مـن الأداء التنظيـمي مـن خـلال التماس المثـل العليـا والقيم، مما يـؤدي إلى مسـتويات أعلى من الالـتزام والجهـد [4] وتوفير الهوية والمعنى [5]. وتسـاعد هـذه الثقافـات أيضًا في تشـكيل وتنسـيق سـلوك الموظفـين [6].

إدارة موظـفي أي مؤسسـة هي أراضي إدارة المـوارد البشريـة، ومـع ذلك، فـإن القيم والمعتقدات والسـلوكيات لهؤلاء الموظفين أنفسـهم تشـكل الثقافة التنظيميـة. سـينظر هذا الفصـل في تأثير وظيفـة الموارد البشريـة على الثقافة التنظيمية، والعكـس بالعكس.

سـنبدأ بالنظـر إلى أهميـة الثقافـة التنظيميـة مـن المنظوريـن النظـري والعمـلي. ثـم سـنبحث كيـف تؤثـر وظائـف المـوارد البشريـة على الثقافـة التنظيميـة، باسـتخدام دراسـة حالـة. ثـم نضـع في الاعتبـار كيـف يمكن للثقافـة التنظيميـة، بدورها أن تشـكل الأنشـطة والمناهج الـتي تتبناها الموارد البشريـة، مـع أمثلـة الحالـة والتركـيز بشـكل خـاص على مسـألة ملاءمـة المنظمـة الشـخصية.

## 2 - آثار الثقافة التنظيمية The Effects of Organizational Culture

في عالـم الأعمـال تعتبر الثقافـة التنظيميـة موضوعًا على ما يبـدو انه بلا كلـل. كتـب بيـترز ووترمـان [7] عـن أفضـل شركات فوربـس الـ 500 التي تتمتـع بثقافـة تنظيميـة قويـة باعتبارها أحـد المكونات السريـة للنجاح من خـلال الأداء التنظيـمي المتزايد. في وقـت لاحق مـن عام 2001، اعترف بيترز بأنـه تـم اختيار الـشركات الخاطئـة لأنها لـم تعد ناجحـة، مثل أتـاري ووانغ (1)، ويبـدو أن الثقافـة التنظيميـة بـدأت تأخـذ مقعـدًا خلفيًا. مـرة أخرى

بعـد عقـد من الزمـان فان الثقافـة التنظيمية يتم الاستشـهاد بهـا مرة أخرى كمفتـاح لنجـاح الأعمـال. خـذ مثـال Zappos. يعتقد مؤسـس الشركة، توني هسـيه (ومـا زال يفعـل ذلـك) أن المنظمـة تحتـاج إلى أن تبـنى حـول الثقافة التنظيميـة ومـن ثـم فإن النجـاح أمر لا مفر منـه. وهو يرى الثقافة مسـؤولة عـن فشـل عملـه السـابق. ولديـه سياسـة مفادهـا أنـه في الأيـام والاسـابيع الأولى مـن التدريـب التعريـفي، لا يشـعر الموظفـون الجـدد أنهم مسـتعدون للالـتزام بــ «طريقة عمل Zappos»، ومـن ثم يدفعـون 2000 دولار للمغادرة. بهـذه الطريقـة، يضمـن هسـيه بقـاء الموظفـين الذيـن يشـتركون في الثقافـة فقـط. وتمتلـئ المكاتـب بعلامات ورمـوز القيم الأساسـية للشركـة. حتى أن هسـيه يحصـل على راتـب أعلى بالكاد مـن زملائه، وهـذا هو التزامـه بالثقافة أولاً. وبالتـالي، يبـدو أن الثقافـة التنظيمية تنقلب على شـاطئ عالـم الأعمال مـن وقت لآخـر ولكنهـا لا تبقى أبـدًا في مركـز البؤرة.

لا يُنظـر إلى الثقافـة فقـط في ضـوء نجـاح المؤسسـة، بـل يُنظـر إليهـا أيضًـا على أنهـا سـبب فشـل الأعمـال. في حالة عمليـات الدمج، تعـد الثقافة التنظيميـة واحـدة من أكـبر، إن لم تكن أكـبر، عقبة أمام نجـاح الاندماج. إذا نظرنـا إلى الـوراء في حالات دايملر وكرايسـلر، أمريـكا أون لاين، وتايم وارنـر، فارماكيـا وأوبجـون، نـرى الثقافـة هي سـبب الـصراع والفشـل مـن حيـث الاختلافـات الثقافيـة الوطنيـة والتنظيمية.

إذا نظرنـا إلى مـا وراء الحـالات في عالـم الأعمـال، فسـنرى أيضًـا الدور الرئيـسي للثقافـة التنظيميـة مـن الناحيـة النظريـة. غالبًـا مـا يعـزى قـول «الثقافـة هي الإسـتراتيجية لتنـاول الإفطار» إلى عـراب الإدارة، بيـتر دراكر. بغـض النظـر عن المصـدر الحقيـقي، فإن النقطـة جيـدة. وتُظهـر العديد من الكتـب المدرسـية العلاقـة بـين الاسـتراتيجية والثقافـة بشـبكة على النحـو التـالي (الشـكل 1)، مقتبـس مـن بـيرس وروبنسـون [8]:

| | | التوافق المحتمل للتغييرات مع الثقافة القائمة: عالي | واطئ |
|---|---|---|---|
| التغييرات في العوامل التنظيمية الرئيسية التي تعتبر ضرورية لتنفيذ الاستراتيجية الجديدة | قليل | التآزر - التركيز على تعزيز الثقافة | الإدارة حول الثقافة |
| | كثير | ربط التغييرات بالمهمة الأساسية والقواعد التنظيمية المعيارية | أعد صياغة الاستراتيجية أو الاستعداد بعناية للتغيير الصعب على المدى الطويل |

**الشكل 1 العلاقة بين الاستراتيجية والثقافة**

إذا أخذنا في الاعتبار هذا الرقم من منظور الثقافة، فكيف تتكيف الثقافة مع الاستراتيجية؟ الجواب هو ليس كذلك. تتمثل الخيارات في تعزيز الثقافة، وربط التغييرات الاستراتيجية بالمعايير الحالية والمهمة، أو إدارة الثقافة، أو تغيير الاستراتيجية. التحذير في المربع 4 هو أنه في حالة تغيير الثقافة، فيجب أن تكون المؤسسة وإدارتها على استعداد لتغيير صعب طويل الأجل.

باختصار، يمكننا الآن أن نرى أن الثقافة هي أحد الاعتبارات الرئيسية في أي منظمة من الناحية النظرية والعملية. سواء كان ينظر إليها على أنه مفتاح النجاح أو شبكة الصيد، لا ينبغي التغاضي عنه وهذا ينطبق على جميع مجالات المنظمة. سيبحث القسم التالي كيف يلعب قسم الموارد البشرية دورًا في تطوير وتعزيز القيم والقواعد في ثقافة المنظمة.

## 3 - دور للموارد البشرية في إدارة الثقافة
## HR's Role in Managing Culture

العديد من المجالات التي يتم الحفاظ على لياقتها في المنظمة هي تلك التي ينظر إليها تقليديا على أنها ضمن نطاق وظائف الموارد البشرية. تأخذ Zappos الدورة التعريفية امتدادًا لعملية الاختيار. يعتمد الدعم النظري على «جاذبية - اختيار الاستنزاف»، على الرغم من أن مرحلة الاستنزاف حيث يغادر الموظف طوعًا لأنه لا يتناسب مع البيئة وهي

تحدث في Zappos قبل ذلك بكثير - في دورة تعريفية وكذلك تحدث في الأسابيع الأولى من العمل للموظفين الجدد. يتم تعيين هياكل الأجور لتعزيز المساواة بدلاً من التسلسل الهرمي، ومرة أخرى، يندرج الانتباه إلى هذه الهياكل في الغالب ضمن نطاق ممارسي الموارد البشرية.

الموارد البشرية لها دور في المنظمات عندما يتم التخطيط للتغيير. هذا صحيح بشكل خاص في حالة القيادة البصيرة. كونلي وآخرون. [9] استدعاء القيادة البصيرة وهي تعد «بوصلة داخلية»، وتوفر التوجيه لجميع مجالات المنظمة. يطور فريتز [10] هذا المفهوم ويشير إلى أن المنظمات تتقدم عندما تخلق رؤية واضحة ومفهومة على نطاق واسع التوتر بين الواقع والمثل الأعلى، مما يدفع الناس إلى العمل معًا لتقليل الفجوة. ومع ذلك فان هذا لا يحدث في حد ذاته: يتعين على الموارد البشرية إدارة هؤلاء الأشخاص والمساعدة في توفير الموارد والظروف التي يكون للموظفين من خلالها الوقت والوسائل للعمل معًا وجعل رؤية القائد حقيقة. تبحث دراسة الحالة التالية في كيفية حصول القائد البصري على «لحظة يوريكا» ويريد تغيير ثقافة المنظمة بأكملها، باستخدام قسم الموارد البشرية:

### 3.1 نبذة عن الشركة Company Profile

تأسست شركة Husky Injection Moulding Systems Ltd. في عام 1953 وهي أكبر مورد في العالم للعلامات التجارية لمعدات وخدمات حقن صب البلاستيك. يقع المقر الرئيسي للشركة في بولتون، أونتاريو. تقوم الشركة بتصميم وتصنيع مجموعة واسعة من آلات التشكيل بالحقن والقوالب والأنظمة المتكاملة. مع أحد خطوط الإنتاج الأوسع في الصناعة، يستخدم العملاء معدات هاسكي لتصنيع مجموعة واسعة من المنتجات البلاستيكية مثل الزجاجات والأغطية للمشروبات، والحاويات للأغذية، ومكونات السيارات، وقطع الغيار الإلكترونية للمستهلكين. تركز الشركة بشكل خاص على جعل عمليات العملاء أكثر إنتاجية، وترتبط مباشرة بمهمتها المتمثلة في «إبقاء عملائنا في المقدمة». تمتلك هاسكي شبكة مبيعات

وخدمات تتألف من أكثر من 40 مكتبًا في جميع أنحاء العالم، بالإضافة إلى مرافق تصنيع في كندا والولايات المتحدة ولوكسمبورغ والصين.

مع وجود حوالي 3000 موظف وإيرادات في عام 2009 تبلغ 1 مليار دولار، فمن المسلم به أنها منافسة غير محتملة لمدرسة رواد الأعمال. ومع ذلك، عند النظر في ملف تعريف الشركة في سياق مدرسة ريادة الأعمال، فإن القائد هو أيضًا ذو اهمية بنظر الاعتبار. تأسست الشركة في عام 1953 بواسطة روبرت شاد، الرئيس والمدير التنفيذي لشركة هاسكي. يعد روبرت شاد أكبر مساهم في الشركة، كما تم في 24 أكتوبر 2003ويمتلك التحكم في التصويت على 51.42% من الأسهم العامة المصدرة والمعلقة.

في عام 1997، أطلقت هاسكي مبادرة استراتيجية لتحويل نفسها من لاعب متخصص إلى مورد واسع النطاق للأسواق الرئيسية، مثل السيارات والمنتجات التقنية والطبية والبلاستيكية العامة. كان الهدف من هذه المبادرة هو الاستجابة بشكل حاسم للتحديات التنافسية التي يواجها المنتجون العاميون الأقل تكلفة وإنشاء قاعدة للنمو في المستقبل. لتحقيق هذا التحول، من عام 1997 إلى عام 2003 استثمرت الشركة ما يزيد عن 575 مليون دولار في تطوير رأس المال والمنتجات. هذا البرنامج وهذا يعني تغييرا كبيرا في كل منطقة تقريبا من هاسكي. وقد شملت: تطوير خط إنتاج جديد تمامًا لأسواق أوسع؛ زيادة ريادة الشركة في سوق PET من خلال المزيد من الابتكار؛ تحسين كفاءة التصنيع وتوسيع القدرات؛ وتعزيز منظومة الخدمات والمبيعات العالمية لتسويق مجموعة واسعة من المنتجات.

### 3.2 القائد المستبصر The Visionary Leader

القائد الرائد في هذه الشركة هو روبرت تشاد، المؤسس الأصلي، الرئيس والمساهم الأكبر. يشير هذان العاملان إلى أنه يتمتع بسلطة كبيرة على الشركة، ومع ذلك فعند تحليل الأدبيات الحالية المتعلقة بالشركة، هناك المزيد لهذا القائد البصري. يتمتع أيضًا بخبرة كبيرة، حيث عمل في الصناعة لأكثر من 5 عقود ولديه معرفة تمتد إلى وقت استخدام القوالب والبلاستيك لأول مرة وبعد ذلك تم الطلب عليه.

## 3.3 الثقافة التنظيمية في هاسكي
**Organizational Culture at Husky**

منذ بداية الشركة في عام 1953، كان روبرت شاد المحرض الرئيسي وراء تطوير الاستراتيجية في Husky. يشار إلى روبرت شاد بأنه «نوع من الرجل الذي يسأل نفسه، ماذا يمكنني أن أفعل شخصيا للمساعدة في تحسين حالة العالم؟» [11]. ثم يقوم تشاد بتطوير هذا السؤال وتطبيقه على الشركة كما لو كان امتدادًا لنفسه من خلال طرح السؤال «كيف يمكن لشركة هاسكي، كشركة، أن تقدم مساهمة في المجتمع؟» [12]. في دراسة الحالة هذه، يتم توضيح ذلك في القيم الأساسية التي تم تطويرها والتي تؤثر بشكل كبير على استراتيجيات الشركة على مستوى الشركات والأعمال والتشغيل، وممارسات الأعمال وسلوك الموظفين:

- تقديم مساهمة
- المسؤولية البيئية الاستباقية
- شغف التميز
- لا هوادة فيها الصدق
- أهداف جريئة

## 3.4 الموارد البشرية والثقافة المدفوعة بالقيم
**HR and a Values-Driven Culture**

يتم تكوين الموارد لدعم هذه القيم الأساسية ويتم تطوير الكفاءات كما يتضح من سياسة التوظيف: في مرحلة المقابلة ويتم إخطار الموظفين بهذه القيم الأساسية ويتم اختيارهم على أساس «ملاءمتها» لثقافة الشركة. يتم بعد ذلك تعزيز هذه القيم بمختلف الأنشطة الاجتماعية والمكافآت والحوافز بحيث يكون العامل البشري كمورد ويقدم نفسه على أنه ميزة تنافسية من حيث أن الثقافة بأكملها تقف وراء روبرت شاد، القائد المستبصر الذي يكون في القمة.

الخيارات الاستراتيجية لـهاسكي محدودة للغاية بسبب التزامها بقيمها الأساسية. وتبدو «الملاءمة» بين البيئة الخارجية والموارد الداخلية المرتبطة عادةً بالموقع الاستراتيجي لشركة ما، وفي حالة هاسكي، فهي تكون علاقة رمزية: والموارد البشرية والثقافة التنظيمية قد تم تمديدها بحيث تكون لدينا «الملاءمة» بين القيم الأساسية للشركة والموارد الداخلية / الموارد الخارجية. يتم تطوير الموارد كوسيلة لتحقيق هذه القيم الأساسية وحتى البيئة التنافسية يجب أن تنحني عن هذه القيم الأساسية. على سبيل المثال، تفرض هاسكي مطالب على الموردين وكذلك العملاء لدعم هذه القيم الأساسية.

على الرغم من وجود تشديد كبير على القيم وتطوير ثقافة قائمة على القيم داخل المنظمة، إلا أنه يجب التأكيد هنا على أن إدخال هذه القيم وتطويرها وتعزيزها كلها جزء من رؤية شاد. ويتحقق ذلك من خلال عدد من وظائف الموارد البشرية. بادئ ذي بدء، سبب تغيير الثقافة وجوهر رؤية شاد معروف لجميع الموظفين. يتم تعزيز القيم الجديدة للثقافة وتجربة مقاومة أقل من خلال استخدام هذه القصة:

السيد شاد يملك كوخ ... في أونتاريو. ومن أجل الوصول إلى كوخه، كان يقود سيارته عبر محمية موس دير فيرست ناشيونال. وأشار إلى أن الظروف التي يعيش فيها الناس في موس دير كانت سيئة للغاية وأنه لا يبدو أن هناك العديد من فرص العمل المربحة في الغالب. وفي رحلة معينة، انهارت سيارته. وجاء شاب من المجتمع المحلي لمساعدته وقام بعمل ممتاز لإصلاح السيارة. لقد تأثر السيد شاد بسخاء الشاب وأعطى مزيدًا من التفكير لما يمكن أن يفعله للوصول إلى هذا المجتمع، إن وجد، [13].

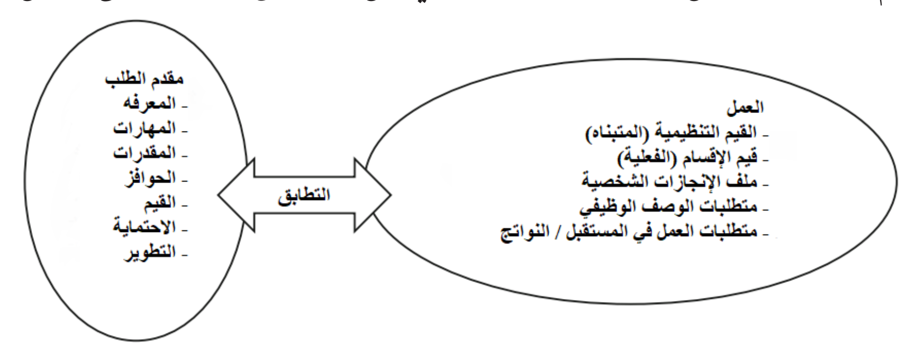
كما طور قسم الموارد البشرية عددًا من برامج الموظفين لتعزيز هذه القيم الأساسية. وكمثال على برامج الموظفين هو برنامج «المشاركة الخضراء». يتم تشجيع الموظفين على الخروج بأفكارهم الخاصة والاستباقية في أربعة مجالات رئيسية، في مقابل حصولهم على حصص في هاسكي. المجالات الأربعة هي كما

يلي: مسؤولية التنقل إلى العمل؛ الحفاظ على الطاقة والموارد؛ التطوع لأسباب بيئية أو مجتمعية أو تعليمية؛ و «تخضير» البيئة من خلال المشتريات الشخصية. على الرغم من أن هذه قد تكون خطوات صغيرة، إلا أنها تهدف على ما يبدو إلى تشجيع التفكير الاستباقي والابتكاري

المجال الآخر الذي تغيرت فيه الموارد البشرية في هاسكي هو لتشجيع ثقافة جديدة تماشيا مع رؤية القائد في التوظيف. عندما تم الانتهاء من إنشاء مرفق في عام 2001، كان جميع الموظفين من سكان مجتمع الأمة في البداية. وهو المجتمع ذاته الذي ألهم شاد برؤيته في المقام الأول. هذا يعني أن هايسكي لا تساعد المجتمع فحسب، بل تجني فوائد الموظفين الذين لديهم معرفة محلية قوية ويتم تشكيلها بسهولة في ثقافة الشركة، بما يتماشى مع رؤية شاد المؤسسية. نظرًا لإعادة استثمار كل الأرباح في المجتمع، من المحتمل أن تكون النتيجة قوة عاملة ملتزمة جيدًا توفر ميزة تنافسية كبيرة - رغم أن هذا لم يكن هدفًا لشركة شاد.

### 3.5 نتائج تدخل الموارد البشرية في هاسكي Outcomes of HR Intervention at Husky

من خلال برامج الموظفين المختلفة، وأساليب التوظيف والاختيار والالتزام بالرؤية، تبنت القوى العاملة الثقافة الجديدة وتقدر هاسكي أنه تم توفير ما يصل إلى 8 ملايين دولار في ظل تخفيض التغيب عن العمل،



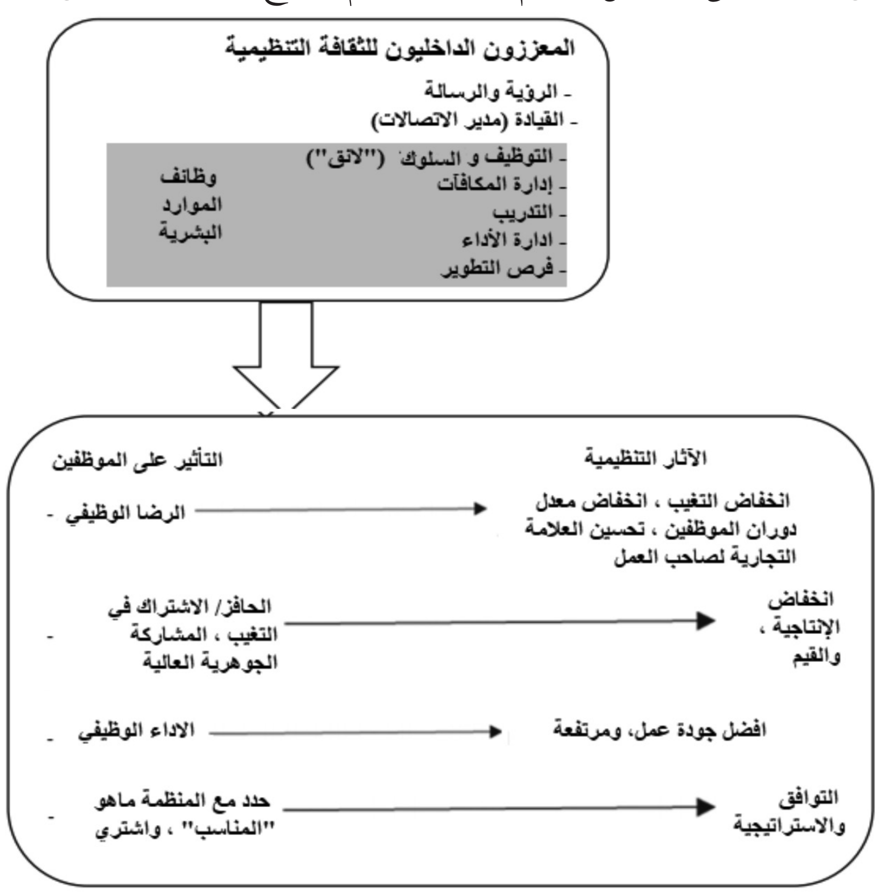

الشكل 2: مقدم الطلب المناسب للعمل

إنتاجية أعلى واستخدام أفضل للموارد، من استثمار قدره 4 ملايين دولار 2. على سبيل المثال، كانت معدلات التغيب عن العمل في عام 1999 تبلغ 2.25 يومًا لكل موظف سنويًا، مقارنةً بالمعدل الكندي البالغ 5.7 أيام والتكاليف السنوية لعلاج الموظفين 153 دولارًا في 1997 وكان المتوسط القطاعي بحدود 495 دولار.

تشير دراسة الحالة هذه إلى بعض الوظائف التي قد يستخدمها مدراء الموارد البشرية والخبراء لضمان توافق الموظفين مع القيم التنظيمية عند اختيارهم وتعيينهم لأول مرة، وأن هذه القيم يتم تعزيزها من خلال إدارة المكافآت واستخدام الاساطير (القصص الثقافية). إن نهج اختيار الموظفين الذين لا يتمتعون فقط بالدوافع والمعرفة والمهارات والقدرات المناسبة (وإمكانات التطوير أو الوظائف)، ولكن أيضًا تناسب قسم أو قطاع معين، وهو ليس بالأمر الجديد. ومع ذلك، فإن التأكد من أن صاحب الوظيفة لديه القيم المطلوبة التي تتناسب مع قيم المنظمة يضيف بعدًا إضافيًا لنوع مقدم الطلب الذي يجب اختياره لشغل منصب معين. هذا يعطينا النموذج التالي:

إذا تحققت الملاءمة، كما وجدنا في هاسكي، فإن الملاءمة تؤدي إلى تحسين القدرة على الاحتفاظ، ورضا الموظفين والأداء والمواظبة على الدوام. وبالتالي، فإن تأثير وجود قوة عاملة كاملة تتناسب مع القيم التنظيمية، إلى جانب المتطلبات الأخرى، يمكن أن يؤدي إلى ميزة تنافسية كبيرة. يتضمن الشكل 2 (أدناه) قيم الإدارات تقديراً للمنظمات المعقدة الأكبر التي لديها إمكانات للثقافات الفرعية. على الرغم من أنه يجب التأكيد على أنه لا يوجد ضمان بأن الثقافات الفرعية مقسمة حسب القسم، فقد تم تقديم هذا في الشكل لإبراز أن القيم التنظيمية هي القيم المرغوبة أو «المحبوسة» التي ترغب بها الإدارة العليا، في حين أن القيم الثقافية (الإدارية) قد تكون مختلفة في بعض النواحي، أي لأن الإدارة العليا تريد أن يلتزم الموظفون

بالقيـم الأساسـية، فهـذا لا يعـني بالـضرورة أن هذا هـو الحال. يحتـاج موظفو المـوارد البشريـة إلى الاخذ بنظـر الاعتبار أن ما يتناسـب مع القيم الأساسـية هـو أولويـة لمقـدمي الطلبـات، فـإن القيـم غـير الرسـمية / الثقافيـة المرتبطـة بالزمـلاء الذيـن سـيعمل مقـدم الطلب معهـم، تحتاج أيضًـا إلى النظـر فيها.




**الشكل 3: معززات الثقافة التنظيمية وآثارها**

إذا نظرنـا إلى مـا وراء حالـة هاسـكي، ومـع ذلـك، فهنـاك المزيـد مـن الأدوات الـتي يمكـن اسـتخدامها مـن قبـل قسـم المـوارد البشريـة لتعزيز القيـم التنظيميـة الأساسـية:

- يمكن أن تستند فرص النمو والتنمية فقط إلى تعزيز القيم الأساسية؛

- يتم تطوير الفريق وليس فقط من خلال احتياجات الفريق، ولكن أيضًا كوسيلة لتعزيز القيم. وبالتالي، قد يتم تشجيع حل المشكلات والإبداع والابتكار تماشيا مع تماسك الفريق ودعم القيم الأساسية؛
- الاتصالات، وكما تستخدم هاسكي في القصة، قد تكرر بعض قصص النجاح أو المعالم التي لا تعزز التغيير فقط، أو الحاجة إلى التغيير، ولكن أيضًا لتعزيز القيم الأساسية في المنظمة؛ وأخيرا
- قد تضع أنظمة إدارة الأداء أهدافًا للفرد تتماشى مع القيم الأساسية وكذلك تلك التي قد تزيد من تطوير الموظف.

من خلال معالجة هذه الوظائف، يمكن لقسم الموارد البشرية ضمان أن يكون لدى الموظفين المزيد من التعريف التنظيمي والتزام أعلى وأداء أفضل وأن يصبحوا أكثر انشغالًا بشكل عام. بناءً على هذه النتائج وحالة هاسكي، يشير الشكل التالي إلى معززات الثقافة والتأثير على الموظفين والمنظمة ككل (الشكل 3):

يمكن أن نرى في الشكل أن هناك فقط معززان للثقافة لا يدخلان ضمن نطاق إدارة الموارد البشرية: المهمة / الرؤية التنظيمية ومهارات القيادة. وبالتالي، يبدو أن الموارد البشرية لها دور كبير تلعبه في تشكيل وتعزيز الثقافة التنظيمية. يمكن وصف التأثيرات التنظيمية بشكل أكبر: على أن لها تأثير في تخفيض التكاليف، على سبيل المثال. من خلال انخفاض معدل دوران الموظفين وتغيبهم، الأمر الذي يؤدي بدوره إلى زيادة الربحية: ارتفاع حصة السوق من خلال تحسين جودة العمل والإنتاجية، مما يعطي ميزة تنافسية؛ ومن خلال قبول الموظف في الاستراتيجية، من المرجح أن تتحقق الأهداف التنظيمية. وهذا يعني أيضًا أنه نظرًا لأن الموظفين يتعاطفون جيدًا مع الشركة (والقيادة)، فإنهم أقل عرضة لمقاومة

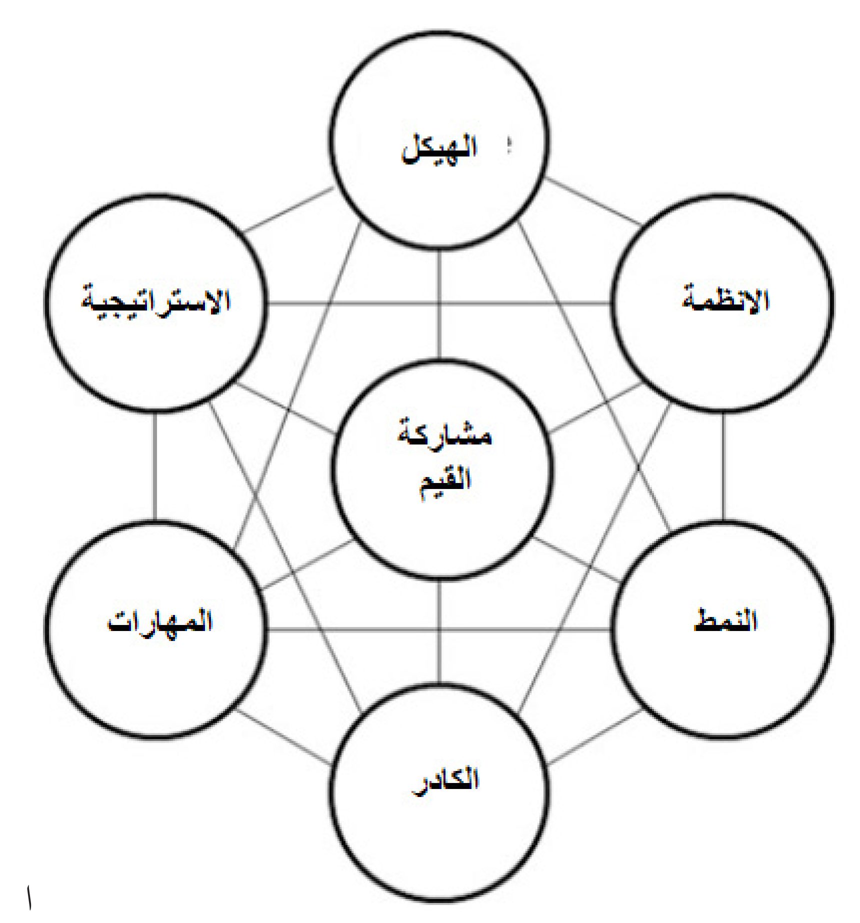
التغيير ويكون التواصل أسهل عندما يكون الموظفون «على نفس الطول الموجي».

هناك عدد من الدراسات تؤكد تأثير وظائف إدارة الموارد البشرية على التكوين الثقافي للمنظمات. يصف كيرر وسلوكوم [14] نوعين من أنظمة مكافآت الشركات التي تسببت في ظهور نوعين مختلفين من الثقافة، يطلق عليهما ثقافة القبائل والسوق [15]. ادعى كيست وبيكي [16] أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تؤثر على ظهور وتعزيز القواعد والقيم والقواعد غير الرسمية المشتركة من خلال وظائف مثل الاختيار والتنشئة الاجتماعية وإجراءات التدريب. تنظر ميلن [17] إلى منظمة كانت تحاول تشكيل ثقافتها بحيث يكون تبادل المعرفة معيارًا. تم تحقيق ذلك من خلال قسم الموارد البشرية الذي وضع برنامج حوافز. وقد وجد أن برامج المكافآت والتقدير يمكن أن تؤثر إيجابًا على الدافع والأداء في المنظمة، ولكن لم تكتشف بعد ما إذا كان يمكن وضع معايير مع هذه البرامج.

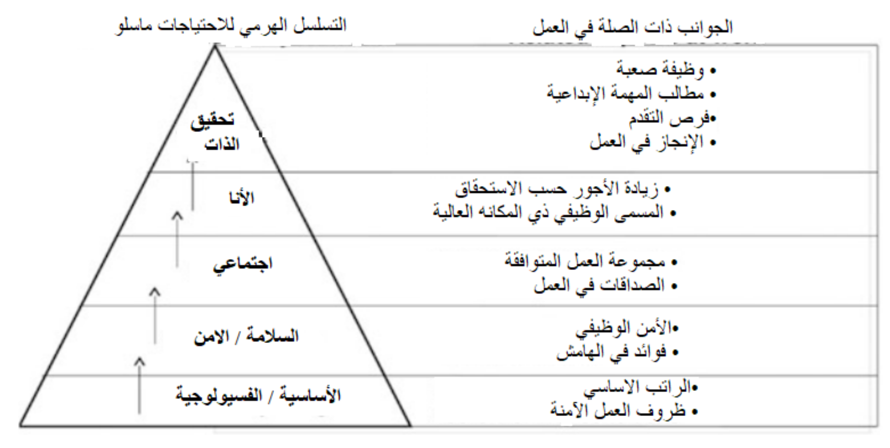
الآن، دعنا نفكر في كيفية قيام الثقافة التنظيمية، على العكس من ذلك، بتشكيل وظائف قسم الموارد البشرية.

### 4 - الرموز: الإجراءات وردود الفعل Symbiosis: Actions and Reactions

لقد رأينا أن الموارد البشرية لديها وظائف للمساعدة في صياغة الإستراتيجيات، لكن الثقافة لها «عقل خاص بها». محددات الثقافة تشمل: فلسفة المؤسسين. طبيعة العمل والصناعة؛ أسلوب الإدارة؛ الخصائص الوطنية أو الإقليمية؛ الهيكل التنظيمي؛ مستوى الاعتماد على التكنولوجيا؛ متطلبات السوق / العملاء. كل هذه التأثيرات على القيم والعلاقة بين القيم والمجالات الأخرى في المنظمة يتم إبرازها في نموذج ماكينزي 7S (الشكل 4)، وهو مقتبس وترمان واخرون. [18].




الشكل 4: إطار عمل ماكينزي 7S




الشكل 5: جوانب الموارد البشرية المتعلقة بالقيم الفردية

يوضح هذا الشكل كيف تشكل القيم المشتركة للمنظمة الأهداف الفائقة لجميع الموظفين، والتي تشكل المنظمة. تؤثر معظم هذه المجالات على وظائف الموارد البشرية، مثل الموظفين والمهارات والهيكل والنظم والاستراتيجية الشاملة للمنظمة. إذا انتقلنا من المستوى التنظيمي إلى المستوى الفردي، فيمكننا أيضًا أن نجد أن قيم الموظفين لديها القدرة على التأثير على الوظائف التي يؤديها ممارسو الموارد البشرية. يوضح التسلسل الهرمي للاحتياجات في ماسلو [19] ان الرضا للموظفين هو من الأساسيات الأساسية، مثل الحاجة إلى ظروف عمل آمنة والأمن الوظيفي من خلال الاحتياجات المرتبطة بتحقيق الذات مثل فرص التقدم والحاجة إلى التحدي أو الشعور الإنجاز، كما هو مبين في الشكل 5.

وتستند هذه الاحتياجات على ما يقدره الناس بأهمية. وهذا هو السبب وراء تغير هرمية ماسلو للاحتياجات من ثقافة إلى أخرى. على سبيل المثال، يوضح الشكل الخاص بنا التسلسل الهرمي الغربي للاحتياجات، ومع ذلك، في الثقافات الآسيوية، فإن المجموعة الخمسة للتسلسل الهرمي هي كما يلي: الفسيولوجية. سلامة؛ الانتماء؛ الإعجاب. ثم الحالة. باختصار، كلما زاد التسلسل الهرمي كلما تمكنا من التمييز بين الثقافات المتنوعة. يتأثر التسلسل الهرمي للاحتياجات الآسيوية بشدة بالثقافة الجماعية التي تميزها. وهذا بدوره يؤثر على وظائف الموارد البشرية، وخاصة في المنظمات التي تضم مجموعة من الموظفين من الدول الغربية والآسيوية. بالنسبة لمديري الموارد البشرية، يتطور هذا الموضوع إلى تطوير نهج مناسب للموظفين من ذوي الاحتياجات المختلطة. قد يكون القرار واحدًا من خيارين: الأحادية أو التعددية الثقافية. التعددية الثقافية هي المكان الذي يُنظر فيه إلى ثقافة ما على أنها تحل محل الأخرى، إما بدافع الضرورة أو التفضيل، وبالتالي ينشأ شكل من أشكال الإمبريالية الثقافية. يتعين على الموظفين التكيف والتغيير مع ثقافة واحدة. هذا النهج قد يؤدي إلى الصراع والنزاعات ومقاومة التغيير. مثل هذه العواقب قد تثير التساؤل حول سبب قيام المنظمات سيكون على استعداد لاعتماد مثل هذا

الجدول 1 تأثير المنظور الثقافي على وظيفة إدارة الموارد البشرية

| وظيفة الموارد البشرية | التكامل | التمايز |
|---|---|---|
| **ادارة الأداء** | يتم تعيين معايير الأداء من قبل الإدارة ، والتي لها نفس القيم والمعايير مثل الموظفين | قد تتشكل الثقافات الفرعية بناءً على الأداء. اختلاف القيم وتصورات الإدارة |
| **التدريب على القيادة** | يتم تدريب القيادة على أساس أن الموظفين سيكونون راغبين وقادرين على الامتثال وأن هذه القيمة مشتركة | لدى الثقافات الفرعية قائد أو قدوة قد يكون أو لا يتعارض مع القيادة |
| **الاتصالات** | الاتصالات من أعلى إلى أسفل | يوجد اتصال داخل شبكات معقدة من الثقافات الفرعية ، مع تفسير كل منها بشكل مختلف وإدراك القيم / والمعايير بشكل مختلف |
| **برامج المشاركة** | مشاركة الموظفين مع القيم والقواعد المشتركة الحالية | ضغط للتوافق. هل المشاركة مطلوبة خارج حدود الثقافات؟ نهج غير ثقافي أو متعدد الثقافات؟ |
| **التدريب على سبيل المثال فريق البناء** | بناء الفريق هو وسيلة لزيادة الوحدة وتعزيز القيم المشتركة الحالية | دمج الثقافات الفرعية لبناء فريق قد يؤدي إلى تعارض إضافي. علاوة على ذلك، فإن التغييرات في التدريب والمكافآت والهياكل قد تحقق تغييراً في قيم مجموعة ما والتغييرات السلوكية السطحية فقط في مجموعة أخرى |
| **إجراء المقابلات والاختيار** | مقدم الطلب يناسب الثقافة التنظيمية ومتطلبات الوظيفة | المرشح يناسب الثقافة الفرعية التي سيعمل بها |

النهج. في كثير من الأحيان، يمكن اعتباره حلاً لتقليل التعقيد، أو ربما بسبب «قواعد الأغلبية». الخيار الآخر هو التعددية الثقافية. في

هـذه الحالـة، يقـوم ممارسـو المـوارد البشرية بتكييـف مجموعة من الأسـاليب لتناسـب الثقافـات المختلفة. يخدم الجدول 1 كدليـل عام على الاختلافات في ممارسـة إدارة المـوارد البشريـة القائمة على التكامـل (ثقافة واحدة متجانسـة) أو التمايـز (مجموعـة مـن الثقافـات الفرعيـة غير المتجانسـة) الـتي اتخذت:

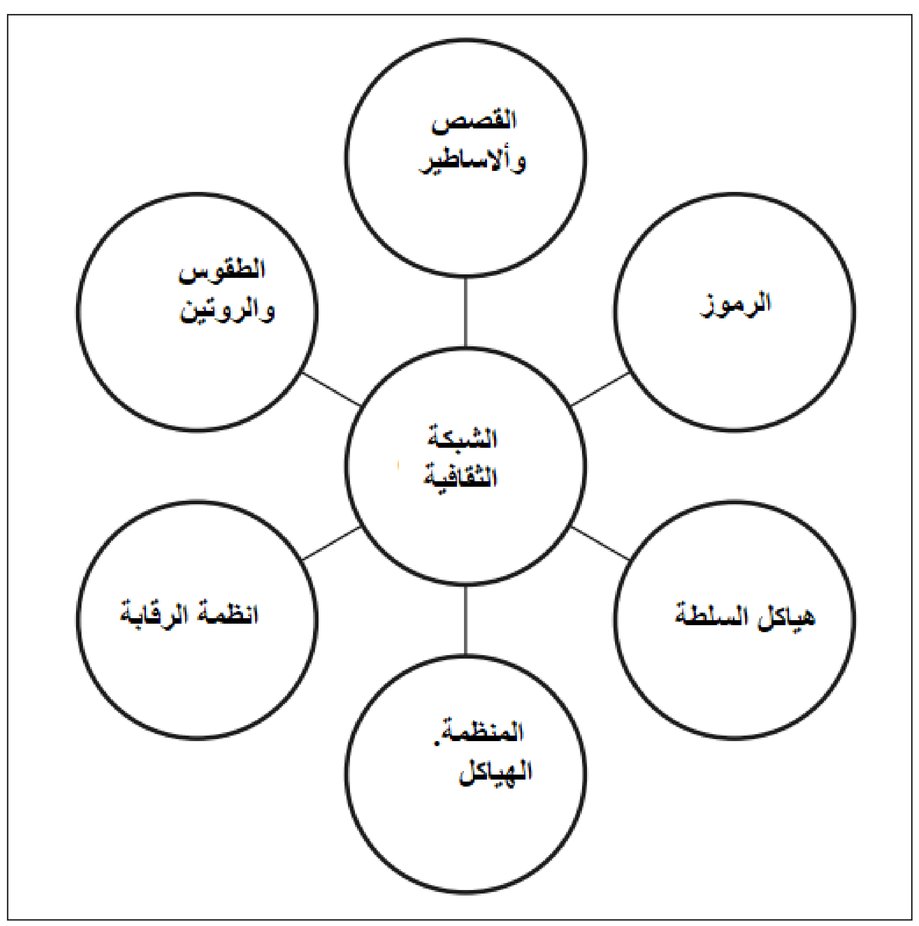
كمـا يتبين من هذا الجدول، فإن الاختـلاف في منظور الثقافة التنظيمية، يغـير مـن تركـيز وظيفـة المـوارد البشرية ومسـتوى التعقيـد. يبـدو أن هناك احتمـالًا للتعـارض مع منظـور التمايـز لأن الثقافـات الفرعية المتنافسـة لها حـدود يجـب تجاوزهـا حتى يتـم تنفيـذ وظيفـة المـوارد البشرية. مـن منظور التكامـل، يبـدو أن التقليـل إلى أدنى حـد ممكـن ولكن هناك درجـة معينة مـن الضغـط للتوافـق. هـذا لا يعـني بالـضرورة أن منظـور التكامـل هو جزء مـن المـوارد البشريـة الخفيفـة، وعلى العكـس من ذلك، فـإن منظـور التمايز ينسـب إلى المـوارد البشريـة الصلبـة، على الرغـم مـن أنـه يشـير إلى احتمـال إجـراء مزيـد من التحقيـق في هـذا المجال.

لقـد رأينـا في وقـت سـابق أن المـوارد البشريـة لديهـا الأدوات اللازمـة لتشـكيل وتعزيـز الثقافـة التنظيميـة، أي أن المـوارد البشريـة هي وسـيلة للتغيـير في المنظمـة. يمكـن أيضًـا اعتبار الثقافة وسـيلة للتغيـير. يظهر هذا في إدارة التغيـير كالشـبكة الثقافيـة [20] كمـا هـو مبـين في الشـكل 6.

في سـياق أدوات التغيـير والشـبكة الثقافيـة، يطرح ارمسـترونغ [21] ما يـلي كمجالات محتملـة تتعلق بإدارة المـوارد البشريـة: إدارة الأداء؛ التدريب على القيـادة؛ الأجـر المرتبـط بـالأداء والمكافـآت؛ برامج التواصل / المشـاركة؛ العقـد النفـسي؛ التدريـب (مثـل بنـاء الفريـق، خدمـة العمـلاء)؛ إجـراء المقابـلات والاختيـار؛ برامـج الجودة الشـاملة وتنميـة المهارات.

موهـر وآخـرون. [22] وجد أن بعـض أنواع الثقافة يمكـن أن تؤثر على دوران الموظفـين وأدائهـم. من دراسـة للعاملين في مراكز العيـادات الخارجية في نظـام الرعاية الصحية، وسـلطوا الضـوء على أن أي منظمة ذات مسـتويات عاليـة مـن دوران الموظفـين يجـب أن تنظـر في ثقافـة تنظيميـة موجهـة نحـو

المجموعـة. بمعـنى آخـر، يمكـن أن يؤثـر نـوع الثقافـة على معـدل دوران الموظفـين، وهـذا بـدوره يمثل مصـدر قلـق لإدارة المـوارد البشرية.




الشكل 6 الشبكة الثقافية

بمعـنى آخـر، يمكـن أن يؤثر نـوع الثقافـة على معـدل دوران الموظفين، وهـذا بدوره يمثل مصـدر قلق لإدارة المـوارد البشرية. هورويـتز وآخرون.[23] اسـتخدم البيانـات الأوليـة مـن خمـس دراسـات حالـة لدراسـة دور الموارد البشريـة والثقافـة في الانتقال بسـبب عمليات الدمج أو الاسـتحواذ. ووجدوا أن التوافـق بين المـوارد البشرية والثقافـة هو مفتاح الدمج الفعـال للموظفين في الكيـان الجديـد. أشـارت نتائج الدراسـات إلى أن بعـض ممارسـات الموارد

البشرية كانت حاسمة لدمج ثقافتين، أو «الثقافة»، مثل الفرق المشتركة، والتواصل الفعال مع الموظفين.

وجد لوك وكروفورد [24] أن نوع الثقافة كان له أيضًا تأثير على الرضا الوظيفي، وهو عنصر حاسم في وظائف مديري الموارد البشرية. وقد وجدوا أن مزيجًا من الثقافات المبتكرة والداعمة، وأسلوب القيادة بنظر الاعتبار، كان له آثار إيجابية على الرضا الوظيفي. علاوة على ذلك، كان لهذا المزيج من نوع معين من الثقافة وأسلوب القيادة تأثير كبير على التزام الموظف. يرجع هذا التفاعل بين أسلوب القيادة ورضا الموظفين والالتزام والقيم المشتركة إلى إطار عمل ماكينزي 7S (انظر الشكل 4).

تتطلب أنواع الثقافة المحددة التي يتم رعايتها من قبل قسم الموارد البشرية التعامل مع موظفيها بطريقة معينة. إذا أخذنا في الاعتبار ثقافة تمنح الإبداع والابتكار، فستحتاج إدارة الموارد البشرية إلى إنشاء أنظمة تمنح الموظفين وقتًا للتفكير الإبداعي والتجربة [25]. هناك أمثلة مثل تلك الخاصة بـ Google حيث يتم منح الموظفين نسبة مئوية من وقتهم كوقت فراغ يمكنهم من خلاله تكوين أفكار جديدة والعمل على مشاريعهم المفضلة - مما يوفر لهم فائدة، أو على الأقل فائدة محسوسة، للمؤسسة. على العكس من ذلك، يجب على مديري الموارد البشرية تجنب بعض الأنشطة التي قد تمنع الإبداع مثل التركيز على الإنتاجية وتقليص حجمها، والذي وجده فيلبزاك [26] نتيجة لذلك مزيدًا من الضغط على الموظفين للعمل بجدية أكبر، وهذا بدوره قلل من الإبداع والابتكار في المؤسسة.

إذا أخذنا في الاعتبار احتمال وجود ثقافات فرعية في المؤسسات المعقدة الكبيرة، فقد تؤثر هذه الطرق بشكل أكبر على الطريقة التي تدير بها الموارد البشرية عملياتها. على سبيل المثال، وجد بوكور [27] أن هناك بعض الاشتباكات الثقافية النموذجية بين الثقافات الفرعية كما هو موضح في الجدول 2.

نظرًا لأن الموارد البشرية قد تشارك في حل النزاعات والوساطة والإجراءات التأديبية المتعلقة بالنزاع، إذا لزم الأمر، فإن الجدول أعلاه يوضح أنه قد تنشأ أشكال مختلفة من الصراع بناءً على ما إذا كانت هناك ثقافات فرعية للشخص أو الدور في المنظمة.

يونج وآخرون. [28] وجدو مجموعات من الثقافات داخل الشركة الواحدة وأنماط متطورة تستند إلى هذه الأنواع من الثقافة على النحو التالي: «ثقافة المجموعة» هي ثقافة فرعية تتمتع بدرجة عالية من الالتزام والولاء والتقاليد («ثقافة موجهة نحو الموظف»، هوفستد، المرجع نفسه)؛

**الجدول 2 مصفوفة أنواع الصراع**

| | المهمة | التأطير |
|---|---|---|
| **الدور** | الصراع المهني | هيبة الصراع |
| **الشخص** | صراع الاتصالات او القرارات | الصراع السياسي أو الشخصي |

تحتوي «الثقافة الهرمية» على عدد كبير من القواعد والسياسات المهنية («الموجه - للمهنة»، هوفستد المرجع نفسه)؛ «الثقافة العقلانية» تركز على إنجاز المهام والأهداف («الموجه - للمهنة» / «موجهة نحو النتائج»، هوفستد، المرجع نفسه)؛ و «الثقافة التنموية» لديها التزام قوي بالابتكار والتنمية («تركز على الابتكار»، هوفستد، المرجع نفسه). سوف تحتاج جميع أنواع الثقافات الفرعية إلى التفكير في التوظيف والاختيار لأن الموظف سيحتاج لكي يتناسب مع نوع معين. علاوة على ذلك، سيحتاج مديرو الموارد البشرية إلى مراعاة قيم ومعايير هذه الثقافات الفرعية لتقييم الأداء. علاوة على ذلك، قد يكون ذلك بمثابة اعتبار للدورات التدريبية، حيث إن الموظفين الذين يركزون على النتائج بشكل أكبر سيحتاجون إلى مقاربة مختلفة للتدريب مقارنة بثقافة المجموعة أو التسلسل الهرمي. قد تتضمن الدورة الموجهة نحو النتائج هدفًا أو مهمة محددة يتم إكمالها في نهاية الدورة التدريبية، في حين أن الدورة التدريبية الخاصة بالثقافة الجماعية قد تكون أكثر تركيزًا على العمل الجماعي وتحقيق التعلم من خلال العمل الجماعي. ومع ذلك، فإن التحذير هنا هو أنه ينبغي أيضًا

حث الثقافة الفرعية على الانفتاح على المناهج الثقافية الأخرى، مثل الثقافة العقلانية الأكثر انفتاحًا على قيم وأعراف ثقافة التسلسل الهرمي.

## 5 - الدور الاستباقي لإدارة الموارد البشرية

## Proactive Role for HR Management

إذا قبلنا هذه العلاقة التكافلية بين الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد البشرية، فإن الزخم يقع على قسم الموارد البشرية، وربما أكثر من أي قسم آخر في المنظمة، للحصول على فهم وتقدير واضحين لثقافة المنظمة. لا يكفي مجرد فهم القيم الأساسية الموجودة في بيان المهمة أو الرؤية، لأن هذه هي القيم التي تم تبنيها والتي ترغب الإدارة في مشاركة باقي الموظفين بها. حقيقة أن المديرين يرغبون في الاحتفاظ بهذه القيم على نطاق واسع، لا يعني بالضرورة أن هذا صحيح.

هناك عدد من الأدوات المتاحة لتحليل ثقافة المنظمة، مثل أداة تقييم الثقافة التنظيمية [29]. يقدم الجدول 3 ملخصًا لبعض الأدوات الأكثر شيوعًا لقياس الثقافة التنظيمية، إلى جانب نقاط القوة والقيود:

يوضح الجدول الأبعاد المختلفة التي يجب مراعاتها عند تقييم الثقافة التنظيمية. في كثير من الحالات، كما يتضح، هناك درجات متفاوتة من التداخل. على سبيل المثال، تكررت القوة والسيطرة والسلطة وهي موضوعات كما هي العلاقات بين الموظفين. وبالمثل، يشير نموذج القيم المتنافسة إلى درجات مسافة القوة في الأنماط الأربعة - مع وجود أنماط أعلى للتسلسل الهرمي والسوق أعلى من قدرة أنواع الأدهوقراطية والقبيلة. وهناك تحذير، ومع ذلك، يتم استخدام كل دراسة في الجدول وفقا لأهداف واحتياجات الدراسة. على سبيل المثال، يمكن استخدام نموذج وشين كوسيلة لتقييم الثقافة من خلال المصنوعات اليدوية، في حين يمكن استخدام نموذج القيم المتنافسة من قِبل كاميرون وكوين عندما يُفضل اتباع نهج كمي وينطوي على الاعتراف بالمفارقات الموجودة في الثقافات. وبالتالي، سيحتاج مديرو الموارد البشرية إلى التفكير في الأداة التي تناسب احتياجاتهم.

**الجدول 3 نقاط القوة والقيود على الأدوات الشائعة لقياس الثقافة التنظيمية**

| الاسم والمراجع الرئيسية | الأبعاد الثقافية / مقاييس المخرجات | نقاط القوة | المحددات |
|---|---|---|---|
| إطار القيم المتنافسة (كاميرون وكوين 1999) | ثقافة الموظفين، أسلوب القيادة، أنظمة الترابط النتائج في مزيج من 4 أنواع مختلفة من الثقافة: القبيلة، الاودهقراطية، التسلسل الهرمي، السوق | بسيطة وسريعة لاستكمال. وجه عالية الصلاحية، والأساس النظري القوي. وضعت أصلا في المنظمات التعليمية | تصنيف ضيق للأنواع التنظيمية |
| استبيان ثقافة الشركات (ووكر، سيمون، وديفيز 1996) | أربعة مجالات رئيسية هي: الأداء، والموارد البشرية، وصنع القرار، والعلاقات | طورت بشكل منهجي من خلال مراجعة الادوات السابقة، الشاملة | طويل |
| استبيان رأي الموظف الجوهري (باكنجهام وكوفمان 2000) | ثلاثة عشر مشكلة تم تناولها: الرضا العام وفهم التوقعات والوصول إلى الموارد المطلوبة والاستخدام المناسب للمهارات والاعتراف والإشادة بالإنجازات والعلاقة مع المشرفين والتشجيع على التطوير الذاتي وتصورات القيمة والمشاركة في المهمة التنظيمية والتزام جميع الموظفين، الصداقات، التقييم، فرص التقدم الوظيفي | وجه عالية الصلاحية، وسهلة الإكمال | يقيم فقط عدد محدود من الأبعاد الثقافية |
| استبيان الأيديولوجية التنظيمية لهاريسون (هاريسون 1975) | أيديولوجية تقييم المنظمة من حيث التوجه إلى السلطة والأدوار والمهام والأفراد | جيد وصحة في المظهر، ويتناول كل من الثقافة الحالية والمفضلة. الأساس النظري القوي | عدد محدود من أنواع الثقافة |

| الاسم والمراجع الرئيسية | الأبعاد الثقافية / مقاييس المخرجات | نقاط القوة | المحددات |
| --- | --- | --- | --- |
| استبيان هوفستيد للثقافة التنظيمية (هوفستيد وآخرون.1990) | بناءً على 3 قيم: الحاجة إلى الأمان، أهمية العمل والحاجة إلى السلطة. ضمن هذه العوامل، هناك 6 عوامل تتعلق بقضايا الممارسة: العملية مقابل النتيجة، الموظف مقابل المهمة، النظام الضيق مقابل المهني، نظام مفتوح مقابل مغلق، تحكم فضفاض مقابل ضيق، معياري مقابل عملي | الأساس النظري الجيد ومواجهة صحة القيم والقضايا العملية | لا تستخدم على نطاق واسع في البلدان الناطقة باللغة الإنجليزية |
| استبيان (ماكنزي 1995) ثقافة ماكينزي | التزام الموظف والمواقف تجاه الابتكار والإيمان به، ومواقف التغيير، وأسلوب حل النزاع، وأسلوب الإدارة، والثقة في القيادة، والانفتاح والثقة، والعمل الجماعي والتعاون، والتوجه نحو العمل، وتوجيه الموارد البشرية، وتوجيه المستهلك، والتوجيه التنظيمي | بسيطة لاستكمال القوة | أصل العناصر غير واضح، ا لخصا ئص العلمية غير معروفة |
| مخزون الثقافة التنظيمية (كوك و لافيرتي 1987) | القواعد المشتركة وتوقعات أعضاء المجموعة / 12 أنماط تفكير للأفراد داخل المجموعة: إنسانية - مساعدة، التابعية، الموافقة، التقليدية، التابع، التجنب، المعارضة، القوة، التنافسية، الكفاءة / الكمال، الإنجاز، تحقيق الذات | جيد وصحة في المظهر، الرسم التوضيحي واسع الاستخدام للنتائج. والأساس النفسي القوي | عدد محدود من جوانب الثقافة. طويلة ومعقدة لإ كما لها . باهظ الثمن للاستخدام (حقوق الطبع والنشر) |

**تابع : الجدول 3 نقاط القوة والقيود على الأدوات الشائعة لقياس الثقافة التنظيمية**

| الاسم والمراجع الرئيسية | الأبعاد الثقافية / مقاييس المخرجات | نقاط القوة | المحددات |
|---|---|---|---|
| مسح الثقافة التنظيمية (جلاسر، زمانو، هاكر 1987) | يعالج ستة عوامل تجريبية: العمل الجماعي والصراع، المناخ والمعنويات، تدفق المعلومات، المشاركة،الإشراف،الاجتماعات | سهلة الاستخدام، وعملية التنمية الشاملة | يعالج فقط القضايا السطحية |
| دراسة GLOBE (هاوس، هانجيز، جافيدان، دورفمان،و كوبتا 2004) | تسعة أبعاد: اتجاه الأداء، والتأكيد، والتوجه المستقبلي، والتوجه الإنساني، والجماعية المؤسسية، وضمن المجموعة الجماعية، ومسافة السلطة، وتجنب عدم اليقين، والمساواة بين الجنسين | تحليل مفصل وشامل | التركيز على القيادة |

المصدر مقتبس من سكوت وآخرون. [30].

المنهج البنائي الذي يستخدم إحدى الأدوات النموذجية ليس هو الخيار الوحيد لتقييم الثقافات. مارتن وآخرون. [31] التمييز بين البحث الكمي والنوعي في الثقافة وكذلك وجهات النظر الإدارية وغير الإدارية. يمكن اعتماد نهج نوعي باستخدام أدوات مثل الملاحظة أو إجراء المقابلات أو الاستعارات الإسقاطية [32، 33]. استخدم أوت [34] وسيلتين كميتين ونهج اثنوجرافي لفحص ثقافة الشركات الصغيرة. عند استخدام أكثر من طريقة، من المهم مراعاة تأثير البيانات من إحدى الطرق على طريقة أخرى. مع التقييمات الثقافية، قد يكون التثليث أكثر أهمية حيث يمكن استخدام طرق مختلفة لاستهداف مستويات مختلفة من الثقافة.

طريقة أخرى يمكن أن تنطوي على تحليل نصي لمستندات الشركة. ومع ذلك، إذا كنت ترغب في معرفة قيم جميع الموظفين، فإن تحليل وثائق الإدارة قد لا يعطي صورة كاملة، حيث تحتوي هذه القيم في كثير من الأحيان على القيم المتبعة للإدارة - إما لأن الإدارة تحاول فرض قيمها

المطلوبة على الموظفين أو الموظفين يعطون الانطباع للإدارة من خلال التوثيق «سحب خط الشركة». وبالتالي، قد يكون من الصعب اكتشاف القيم الحقيقية للموظفين.

## 6 - الاستنتاجات والتوصيات Conclusions and Recommendations

يمكن اعتبار العلاقة التكافلية الواضحة بين الثقافة ووظائف إدارة الموارد البشرية كشيء عضوي ومتطور بشكل طبيعي. ومع ذلك، فإن الأمر متروك لخبراء الموارد البشرية للقيام بدور استباقي في هذه العلاقة التكافلية. من خلال تحليل أو مراجعة ثقافة المنظمة، يمكن لقسم الموارد البشرية النظر في الأدوات وكيفية استخدامها من أجل مواءمة الثقافة مع القيم الأساسية للإدارة العليا إذا كانت المطابقة والقيم المشتركة مرغوبة. ومع ذلك، فهناك حجج مؤيدة ومعارضة لكل من التعددية الثقافية (قبول مجموعة من الثقافات الفرعية الموجودة داخل المنظمة) والثنائية الثقافية. إذا تم تقدير الثقافات (الفرعية) المختلفة في المنظمة، فتعتبر المنظمة متعددة الثقافات [35]. أشار غريغوري [36] إلى أن أعضاء الثقافات الفرعية في المنظمات متعددة الثقافات لا ينظرون إلى الأشياء إلا من منظورهم الثقافي (الأثنية المركزية)، مما أدى بدوره إلى استمرار الصراع. من ناحية أخرى، يزعم بوازيير وشاتمان [37] أن الثقافات الفرعية لها تأثير إيجابي على المنظمات الثقافية القوية حيث تصبح هذه المنظمات «سريعة الحركة» بالسماح للثقافات الفرعية بالظهور. يتم تحقيق هذا الخفة من خلال الثقافات الفرعية التي توفر المرونة والاستجابة التي قد تحدها الثقافة الوحدوية، على الرغم من أنه يبدو أن التعددية الثقافية شرط مسبق لهذا التأثير الإيجابي. يزعم بوازيير وشاتمان [38] أيضًا أن الثقافات الفرعية قد تقوي في الواقع الثقافة المهيمنة للمنظمة بدلاً من التسبب في ضررها. ترتبط المجموعات الأصغر، مثل الثقافات الفرعية، بضعف استراتيجي وبالتالي عدم تهديدها [39]. ثانياً، غالبًا ما تظهر الثقافات الفرعية استجابة للمتطلبات المتغيرة ويمكن أن تكون بمثابة

منفـذ للأعضـاء للتعبـير عـن الـصراع والمعارضـة الناشـئة خـلال الأوقات المضطربـة. وبالتـالي، قـد يكـون وجـود ثقافـات فرعيـة أداة يمكـن مـن خلالهـا لأقسـام المـوارد البشريـة إدارة الـصراع، أو على الأقـل الترويـج لمنفذ للتخلـص مـن قـوة البخار.

إذا كانـت إدارات المـوارد البشريـة تـرى هـذه الفوائد وترغـب في تعزيز ظهـور الثقافـات الفرعية، فيمكننـا أن نرى كيف يمكـن للموظفين مطابقة أو مقاومـة ظهـور الثقافـات الفرعيـة من خـلال بنـاء «تحليل حقـل القوة». نظـرًا لوجـود ثقافـات فرعيـة أكـثر احتمـالًا للظهـور في مؤسسـات معقـدة كبـيرة، فقـد اخترنا إنشـاء مؤسسـة للتعليم العـالي. علاوة على ذلـك، يتعامل بيـشر [40]، مـن بين أمـور أخـرى، مع الطبيعـة المعقـدة والمجـزأة للثقافات الفرعيـة في التعليـم العالي. أعطت هـذه التحليلات نظرة ثاقبـة على القضايا الرئيسـية والميـل لتشـكيل الثقافـات الفرعيـة في المنظمـة. أثنـاء تجميع هذا التحليـل، أصبـح التمييـز بـين أعضـاء هيئـة التدريس وغـير أعضـاء هيئة التدريـس أكـثر وضوحًـا، ولذا تـم إجـراء تحليـل مضاربـة منفصـل لموظـفي التدريـس وغير التدريسـيين (الأشـكال 7، 8):

كملاحظـة أخـيرة حول تعقيـد ثقافـة HEI وثقافاتها الفرعية، يشـير كوه و ويـت [41] إلى أنـه بالنسـبة للثقافـات المختلفـة الموجـودة في ثقافـة HEI، تتداخـل بعـض خصائـص الثقافـة: «يقـال إن هنـاك أربـع ثقافـات منفصلة ولكنهـا مترابطـة تؤثـر على سـلوك الموظفين: ثقافـة الانضباط، وثقافـة المهنة الأكاديميـة، وثقافـة المؤسسـة، وثقافـة النظـام الوطـني للتعليـم». يمكـن اعتبـار هذا التعقيـد والتداخل بين الثقافـات من منظور التعدديـة الثقافية.

قـد يفضـل ممـارسي المـوارد البشرية وجهـة نظر متعـددة الثقافـات لأن الثقافـات الفرعيـة «أكـثر مرونـة واسـتجابة مـن منظمـة بأكملهـا» [42]. وتعـني هـذه «المرونـة» بالإضافة إلى اسـتجابة أكـبر لرد فعل أكبر على أنشـطة المـوارد البشريـة المصممـة للتأثـير على الثقافـة مثـل إدارة المكافـآت وإدارة

الأداء. كملاحظـة أخـيرة، مـن خـلال النظر في تأثـير الثقافـات الفرعية على المنظمـة، تـولي المـوارد البشريـة الاهتمـام المناسـب للتعقيـدات والحساسـية الـتي ينطـوي عليها تغيـير ثقافـة المنظمـة أو ثقافتهـا الفرعية، كمـا يدعمها تريـس اند بايـر [43].




**الشكل 7: تحليل مجال القوة للعوامل المحتملة التي تؤثر على تشكيل الثقافات الفرعية لأعضاء هيئة التدريس.**

* ملاحظـة: ميـل الفـرد للانضمـام إلى الثقافـات الفرعيـة قـد يكون مرتبطًـا بمسـتوى رضاهـم عن القيـم الثقافية السـائدة (مارتن وسـيل 1983؛ روز 1988).




**الشكل 8: تحليل مجال القوة للعوامل المؤثرة في تشكيل الثقافات الفرعية للموظفين الإداريين وهيئة الادارة.**

## اختبر معرفتك

### أجب على الأسئلة التالية على أنها صحيح (T) أو خطأ (F)

1. الثقافات القوية تؤدي إلى مستويات أعلى من الالتزام والجهد.
2. كتب بيترز ووترمان [7] عن أفضل 500 شركة فوربس لا تزال ناجحة حتى اليوم.
3. توني هسيه، مؤسس شركة Zappos، يدفع للموظفين الجدد 2000 دولار لمغادرة الشركة.
4. يجب على المنظمات دائمًا تغيير الثقافة لتناسب الاستراتيجية.
5. القيادة المستبصرة هي «بوصلة داخلية»، توفر التوجيه لجميع مجالات المنظمة.

6. روبرت هاد، زعيم هايسكي، يستخدم أنشطة الموارد البشرية لتغيير الثقافة لتناسب رؤيته الجديدة.
7. يعني اختيار موظفين جدد التركيز ليس فقط على الحوافز والمعرفة والمهارات والقدرات المناسبة (وإمكانات التطوير أو الوظائف)، ولكن أيضًا يناسب قسم أو قسم معين.
8. تقسم الثقافات الفرعية عادة إلى أقسام في المنظمات.
9. فلسفة المؤسسين هي واحدة من محددات الثقافة.
10. يوضح نموذج 7S أن الموظفين والهيكل هما أهم العناصر في المنظمة.
11. لإرضاء الأنا في التسلسل الهرمي للاحتياجات، يجب على مدير الموارد البشرية ضمان ظروف عمل آمنة.
12. التسلسل الهرمي الغربي والآسيوي للاحتياجات متطابق.
13. التعددية الثقافية تعني أن هناك أكثر من ثقافة واحدة في المنظمة.
14. مع منظور التكامل، والاتصالات من أعلى إلى أسفل.
15. إذا تبنى مديرو الموارد البشرية منظورًا للتمايز على الثقافة، فستشمل المقابلات والاختيار ضمان أن المرشح يناسب الثقافة الفرعية التي سيعملون بها.
16. يمكن أن تكون كل من الموارد البشرية والثقافة من أدوات التغيير.
17. يجب على أي منظمة ذات مستويات عالية من دوران الموظفين تجنب ثقافة تنظيمية موجهة نحو المجموعة.
18. من المحتمل أن يكون لمزيج من الثقافات المبتكرة والداعمة وأسلوب القيادة المعتبرة تأثيرات إيجابية على الرضا الوظيفي.
19. ينبغي لمديري الموارد البشرية التأكيد على الإنتاجية وتقليص حجمها لتشجيع الإبداع.
20. للثقافة العقلانية عدد كبير من القواعد والسياسات المهنية.

## الأجوبة :

1. صحيح، 2. خطأ، 3. صحيح، 4. خطأ، 5. صحيح، 6. صحيح، 7. صحيح، 8. خطأ، 9. صحيح، 10. خطأ، 11. خطأ، 12. خطأ، 13. خطأ، 14. صحيح، 15. صحيح، 16. صحيح، 17. خطأ، 18. صحيح، 19. خطأ، 20. خطأ.

## References المصادر

1. Hofstede, G. (1981). Culture and organizations. *International Studies of Management and Organization, 10*(4), 15–41 (p. 24).
2. Armstrong, M. (2011). *A handbook of human resource management practice*. London.
3. Charan, R., & Colvin, G. (1999). Why CEOs fail. *Fortune, 139,* 68–78.
4. Walton, R. E. (1980). *Establishing and maintaining high commitment work systems*. In J. R. Kimberly, R. H. Miles & Associates (Eds.), *The organizational life cycle: Issues in the creation, transformation and decline of organizations* (pp. 208–290). San Francisco: Jossey-Bass.
5. Baumeister, R. F. (1998). The self. In D. T. Gilbert, S. T. Fiske, & G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (4th ed., pp. 680–740). New York: McGraw-Hill.
6. Tushman, M. L., & O’Reilly, C. A. (1997). *Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
7. Peters, T., & Waterman, R. (1982). *In search of excellence*. New York, London: Harper & Row.
8. Pearce, J. A., & Robinson, A. B. (1985). *Strategic management: Strategy formulation and implementation* (2nd ed.). Homewood, IL: Richard D. Irwin Inc. (Figure 11–8. p. 346).
9. Conley, D., Dunlap, D., & Goldman, P. (1992). The “vision thing” and school restructuring.*OSSC Report 32, 2 (Winter 1992): 1–8*. Eugene: Oregon School Study Council. ED 343 246.
10. Fritz, R. (1996). *Corporate tides: The inescapable laws of organizational structure*. San Francisco: Berrett-Koehler.
11. Five Winds International. (2002). CSR case study: Husky injection molding—Determined to make a contribution. *Interdepartmental Working Group on CSR*. http://www.fivewinds.com/ uploadedfiles_shared/CSRHusky.pdf.
12. Five Winds International. (2002). Ibid.

13. Five Winds International. (2002). Ibid.
14. Kerr, J. L., & Slocum, J. W., Jr. (1987). Managing corporate culture through reward systems. *Academy of Management Executive, 1,* 99–107.
15. Ouchi, W. G. (1981). Theory Z: How American business can meet the Japanese challenge. Reading, MA: Addison-Wesley.
16. Guest, D. E., & Peccei, R. (1994). The nature and causes of effective human resource management. *British Journal of Industrial Relations, 32,* 219–242. doi:10.1111/j.1467-8543. 1994.tb01042.x.
17. Milne, P. (2007). Motivation, incentives and organisational culture. *Journal of Knowledge Management, 11*(6), 28–38.
18. Waterman, R., Peters, T., & Philips, J. (1980). Structure is not organisation. *Business Horizons*, *23*, 14–26
19. Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review, 50*(4), 370–396.
20. Johnson, G. (1992). Managing strategic change—Strategy, culture and action. *Long Range Planning, 25*(1), 28–36.
21. ibid.
22. Mohr, D. C., Young, G. J., & Burgess, J. F., Jr. (2012). Employee turnover and operational performance: The moderating effect of group-oriented organisational culture. *Human Resource Management Journal, 22,* 216–233.
23. Horwitz, F. M., Anderssen, K., Bezuidenhout, A., Cohen, S., Kirsten, F., Mosoeunyane, K., Smith, N., Thole, K., & Van Heerden, A. (2002). Due diligence neglected: Managing human resources and organisational culture in mergers and acquisitions. *South African Journal of Business Management, 33*(1), 1–10 (2002).
24. Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development, 23*(4), 321–338.
25. Shattow, M. (1996). Out of the blue. *Electric perspectives, 21*(3), 44–54.
26. Filipczak, B. (1997). It takes all kinds: Creativity in the workforce. *Training, 34*(5), 32–40.
27. Bokor, A. (2000). Organizational culture and knowledge integration: The case of new product development. PhD Thesis. *Budapest University of Economics and public sciences*. Retrieved June 15, 2016, from http://phd.okm.gov.hu/disszertaciok/ (figure on page 6).
28. Yeung, A. K. O., Brockbank, J. W., & Ulrich, D. O. (1991). Organizational cultures and human resource practices: An empirical assessment. *Research in Organizational Change and Development, 5,* 59–81.

29. Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. MA: Addison-Wesley.

30. Scott, M., Mannion, R., Davies, H., & Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *Health Services Research, 38*(3), 923–945.

31. Martin, J., Frost, P., O'Neill, O. (2004). Organizational culture: Beyond struggles for intellectual dominance. *Research Paper # 24*. Stanford Graduate School of Business.

32. Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco: Jossey-Bass.

33. Schein, E. H. (1999). *The corporate culture survival guide*. San Franscisco: Jossey-Bass.

34. Ott, J. S. (1989). *The organizational culture perspective*. California: Brooks/Cole Publishing Company.

35. Nahavandi, A., & Malekzadeh, M. (1993). *Organizational culture in the management of mergers*. Westport: Quorum Books.

36. Gregory, K. L. (1983). Native-view paradigms: Multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly, 28,* 359–376.

37. Boisnier, A., Chatman, J. A. (2002). The role of subcultures in agile organizations. In R. S. Peterson & E. Mannix (Eds.), *Leading and managing people in dynamic organizations*, chapter 6. Mahwah, NJ: Lawrence Earlbaum Associates.

38. ibid.

39. Galunic, D. C., & Eisenhardt, K. M. (2001). Architectural innovation and modular corporate forms. *Academy of Management Journal, 6,* 1229–1249.

40. Becher, T. (1987). The disciplinary shaping of the profession. In B. R. Clark (Ed.), *The academic profession*. Berkeley, CA: University of California Press.

41. Kuh, G. D., & Whitt, E. J. (1988). The invisible tapestry: Culture in American colleges and universities, *ASHE-ERIC Higher Education Report No. 1*. Washington, DC: Association for the Study of Higher Education. (page 6).

42. ibid. (Boisnier and Chatman, 2002; p. 10).

43. Trice, H. M., & Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures through rites and rituals. *Academy of Management Review, 9*(4), 653–669.



# لحظات قابلة للتعليم في إدارة الموارد البشرية: الثقافة الوطنية، والثقافة التنظيمية، والتقاطع

# Teachable Moments in Human Resource Management: National Culture, Organizational Culture, and Intersectionality

ديفيد ستار جلاس

**الملخص:**

إن أهم نتيجة لأي دورة أكاديمية هي زيادة الفهم لكل من المتعلمين ومدربيهم. ومع ذلك، في العديد من الدورات التجارية، أصبحت هذه مشكلة بسبب الطرق التي بنت بها كليات إدارة الأعمال هيئات المعرفة التي تعتبرها ذات صلة. نظر هذا الفصل في الطرق التي تطورت بها دورة إدارة الموارد البشرية (HRM)، ويؤكد أنه في مساره، وأصبح منفصلاً بشكل مصطنع عن العديد من المفاهيم والانتقادات المعرفية الأخرى، لا سيما الثقافات الوطنية والتنظيمية. ومع ذلك، وفي إطار تدريس وتعلم إدارة الموارد البشرية، هناك العديد من الفرص لدراسة المنظورات الشاملة، ودمج ما أصبح مفصلاً، وتوفير الفهم الأكثر ثراءً واتساعًا للموضوع الذي يزداد الطلب عليه من خريجي الأعمال في العالم المعقد والعولمة. يستكشف الفصل طبيعة هذه الفرص وأهميتها وإمكاناتها - الفرص التي يتم فهمها عمومًا على أنها لحظات قابلة للتعليم.

## 1 - المقدمة Introduction

في محاولة للالتزام بأهداف وفلسفة هذا المجلد المحرر، لا يتناول هذا الفصل تدريس إدارة الموارد البشرية (HRM) فحسب، بل وأيضاً تعلم إدارة الموارد البشرية. يستكشف الفصل بعض المشكلات التي يواجهها أولئك الذين يدرسون وأولئك الذين يتعلمون إدارة الموارد البشرية، ويقدم بعض

التوصيات التي قد تكون مفيدة. على هذا النحو، لا يشكل هذا الفصل «وحدة» في دورة إدارة الموارد البشرية، بل هو منهج كلي وشامل لتدريس وتعلم الموضوع الذي قد يكون مفيدًا لكل من المعلمين والمتعلمين. ربما يكون من الأفضل قراءة هذا الفصل قبل البدء في تدريس أو تعلم إدارة الموارد البشرية؛ على الرغم من ذلك، قد يستخدم بعض القراء هذا الفصل للتأمل في دورة شاركوا فيها بالفعل.

من الناحية المثالية، يجب أن يتشابك التدريس والتعلم في عملية ديناميكية واحدة توفر للمتعلمين الفرصة لتطوير فهم عميق ومدروس للموضوع. تم التعبير عن التبادلية والعلاقة التبادلية لديناميكية استنباط المعلم من خلال قول بول رامسدن الشهير [1] بأن «هدف التعليم بسيط: إنه يجعل تعلم الطالب ممكنًا» (ص 5).

بالطبع، في حين أن هدف التعليم قد يكون بهذه البساطة، إلا أنه من الناحية العملية، من الصعب على المدربين دائمًا تحقيق إمكانيات تعلم حقيقية لطلابهم. ومع ذلك، على الرغم من الصعوبات والتحديات، أصبح العديد من المعلمين يدركون العلاقة المتبادلة والتفاعلية بين ديناميكية التعليم والتعلم ويحاولون ضمان خلق فرص تعلم فعالة في دوراتهم التدريبية. في الواقع، من الصعب الاختلاف مع كيس [2]، الذي يجادل بأن العنصر الحاسم بالنسبة لأولئك الذين يقومون بتدريس إدارة الموارد البشرية، والطلاب الذين يتعلمون الموضوع، هو أن «التعليم الجيد موجه نحو تعزيز المناهج المرغوبة في التعلم، وفي جعل التوقعات واضحة، والمعلمون قادرون على التأثير على سلوكيات التعلم (ص 626).

ومع ذلك، فإن تعليم وتعلم إدارة الموارد البشرية ليس مجرد عملية تشمل المعلمين والطلاب. مثل جميع الدورات الأخرى الموجهة نحو الأعمال، يتم تدريس معظم دورات إدارة الموارد البشرية في إطار كلية إدارة الأعمال وأهدافها والفلسفات والتربوية لها تأثير على كيفية تشكيل تجربة تعلم إدارة الموارد البشرية وكيفية تقديمها. في السنوات الأخيرة،

كان لدى كلية إدارة الأعمال أكثر من نصيبها من النقد ولم يهدأ هذا النقد. حتى قبل الانهيار المالي في أواخر عام 2007 والكساد العظيم الذي تلا ذلك في عام 2008 - ومن بين الامور الاخرى التي ركز عليها هي، التدقيق الحاد في المؤسسات المالية، وفلسفاتها وممارساتها الإدارية، وكفاءة موظفيها من الخريجين - كان البعض منهم ينتقدون بشدة محتوى المناهج، والمناهج التربوية، والمهمة المتصورة لكلية الأعمال [3-5].

في الآونة الأخيرة، تساءل آخرون - بمن فيهم الباحثون الأكاديميون والمدرسون في الأعمال التجارية والممارسون - وبجدية هل من الواقعي أو الممكن بالفعل أن تقوم كليات إدارة الأعمال بإنتاج خريجين يتمتعون بالكفاءات المطلوبة في العالم المعقد والعولمة والعالم التخريبي في القرن الحادي والعشرين [4، 5]. هؤلاء النقاد يشككون أيضًا في جودة الوعي الاجتماعي والثقافي لخريجي الأعمال [6]، وقدرتهم على ملء دور المديرين العالميين [7]، وحول كيفية تعليمهم التعامل مع مشاكل العالم الحقيقي وتدريبهم. لتوفير حلول واقعية أو مستدامة لتلك المشاكل [8-10]. تم توجيه معظم الانتقادات في كليات إدارة الأعمال الأمريكية، التي لها تاريخ طويل جدًا وسمعة عالمية بارزة، لكن نظيراتها البريطانية الحديثة نسبيًا - التي ظهرت إلى حيز الوجود فقط بعد عام 1965 - لم يتم إنقاذها تمامًا [11، 12]. على الرغم من أن هذا النقد قد تم توجيهه عمومًا إلى كلية إدارة الأعمال ومنتجاتها العليا، إلا أنه من العدل القول إن العديد من أوجه القصور التي تم تحديدها تنطبق أيضًا على المستوى الجزئي على الدورات المحددة التي تقوم مدرسة الأعمال بتدريسها - بما في ذلك إدارة الموارد البشرية - توقعات التعلم والنتائج المرتبطة بهذه الدورات.

على المستوى الكلي، هناك إجماع على أن إخفاقات كليات إدارة الأعمال هي مؤسسية، وأن هناك حاجة إلى تغييرات كبيرة في كل من مهمتها والتربوية، وأن هذه التغييرات يجب أن تكون مركزية - مؤسسية ومقادة مؤسسيا [13-15]. ومع ذلك، على المستوى الجزئي - ضمن تجارب التعلم التي تأتي من خلال ديناميكية تعلم المعلم في الفصل الدراسي - هناك فرص متعددة للمدربين

والطلاب لمعالجة تداعيات هذه المشاكل النظامية، وتطوير أغنى وأكثر انسجاما نتائج التعلم. يمكن لأعضاء هيئة التدريس والطلاب المشاركة في إنشاء تفاهمات أكثر امتداداً وشمولية للمجال التأديبي الذي يشاركون فيه. يمكن لأعضاء هيئة التدريس إعادة صياغة وإعادة تصور دورة إدارة الموارد البشرية بطرق تسمح للمتعلمين بمواجهة واستكشاف وتقييم المشكلات التي قد لا تكون عادة جزءًا من الدورة التدريبية المؤسسية. يمكن للمتعلمين أن يكونوا أكثر حساسية لما يدرسونه وما يتوقع منهم أن يتعلموه ولماذا يعتبر هذا التعلم ذا أهمية أو ذي صلة وثيقة. جزء من هذه العملية ذات المنفعة المتبادلة المتمثلة في إعادة تصور المعلم وإعادة النظر في الطالب يمكن تفعيلها ديناميكيًا في الفصل الدراسي من خلال استخدام ما أصبح يعرف بلحظات قابلة للتعليم، والتي يصفها هانسن [16] على أنها «حالات يصف فيها المتعلم تكون الدفاعات الطبيعية ضد الرؤى المزعزعة للاستقرار منخفضة بحيث يكون هو أو هي على استعداد للنظر في الحاجة إلى لتغيير»(ص 8).

يتم تنظيم الفصل على النحو التالي. يتناول القسم التالي الطرق التي تم بها تجزئة المعرفة، في كلية إدارة الأعمال والدورات الدراسية التي تقدمها، إلى العروض التقديمية الخطية. ثم يتم مراجعة الآثار المترتبة على ذلك بالنسبة لأولئك الذين يدرسون وتلك التي تدرس إدارة الموارد البشرية. يؤكد القسم 3 على أن إدارة الموارد البشرية تتعامل مباشرة مع الأشخاص والجماعات، وبالتالي فهي مدمجة في مصفوفة من قوى الثقافة السياسية والاجتماعية والوطنية. يشرح القسم 4 تكوين لحظات قابلة للتعلم ويجادل بأن هذه الفرص، عفوية أو مخططة، توفر فرصة لإعادة النظر في إدارة الموارد البشرية بطرق أوسع وأكثر صلة بممارسة إدارة الموارد البشرية التي سيواجها الخريجون في العالم الواقعي.

يوفر القسم 5 إطارًا لاستكشاف تعقيدات إدارة الموارد البشرية داخل المجتمع والمنظمات من خلال التأكيد لفترة وجيزة على بعض القضايا الرئيسية في فهم الثقافة الوطنية والثقافة التنظيمية والمناخ وتقاطع

هـذه المجـالات الثقافيـة. يقـترح القسـم 6 لحظـات قابلـة للتعليـم يمكـن أن تنشـأ في تدريـس وتعلـم إدارة المـوارد البشريـة، وتقـدم إرشـادات حـول كيفيـة اسـتخدامها. يلخـص القسـم 7 القضايـا الرئيسـية التي تـم تطويرها في الفصـل. يتبـع هـذا القسـم الختـامي عددًا مـن الأسـئلة القصـيرة التي قد يجدهـا القـارئ مفيـدة في مراجعة إجابـات الفصل المقدمة على هذه الأسـئلة بعـد قسـم المرجع.

## 2 - التجزئة والخطية للمعرفة التجارية

## The Fragmentation and Linearization of Business Knowledge

الموضوعات الرئيسية لهذا الفصل هي فرص التعليم والتعلم التي تظهر خلال لحظات قابلة للتعلم، والمنظورات الإبداعية التي يوفرها التقاطع الثقافي في دورة إدارة الموارد البشرية. للوهلة الأولى، قد يبدو كل من هذين الموضوعين مشكلات هامشية أو عرضية. بعد كل شيء، غالبًا ما تُعتبر اللحظات القابلة للتعلم رؤى تافهة و «مزعزعة للاستقرار» [16] ونادراً ما يوجد التقاطع في إدارة الموارد البشرية، حيث يرتبط بشكل أكثر شيوعًا بدراسات العرق والجنس وعدم المساواة. من أجل إدراك كيف يمكن للحظات القابلة للتعلم والتقاطعات القيام بأدوار حاسمة في تعليم وتعلم إدارة الموارد البشرية، من الضروري أولاً استكشاف كيف أنشأت كليات إدارة الأعمال مناهجها الدراسية والفلسفات ونظريات المعرفة والتربوية التي تشكل الدورات التي تقدمها. بمعنى آخر، من الضروري أولاً تقييم المشكلة.

### 1.2 أصول كلية إدارة الأعمال The Origins of the Business School

إنـه خـارج نطـاق هـذا الفصـل لتقديـم مراجعة شـاملة لأصـل كليات إدارة الأعمـال الأمريكيـة. ومـع ذلـك، فـإن العديـد مـن مـيزات تطورهـا هي بـلا شـك لهـا تأثـير مبـاشر على دورة إدارة المـوارد البشريـة الحاليـة. في مدارسـهم، وبالتأكيـد منذ مـا بعـد عام 1945، حاولت كليـات إدارة الأعمال الأمريكيـة الابتعـاد عـن المهنيـة الضيقـة الـتي سـيطرت على تعليـم إدارة الأعمـال والتي تركـزت على تلبية الاحتياجـات المتوقعة لمـكان العمل. أرادت

كليات إدارة الأعمال تغيير موقعها من خلال الاحتراف التوسعي للإدارة، وتوفير طبقة إدارية مدربة تدريباً عالياً، وتوليد ونشر المعرفة الإدارية المستمدة من برامج البحث الخاصة بها. وقيل إن كل هذه المخرجات من شأنها تحسين وضع كلية إدارة الأعمال، وإنشاء مسارات مهنية جديدة لأعضاء هيئة التدريس والخريجين، وإضافة ثروة للأمة والمجتمع المحلي.

في محاولة لتعريف نفسها، بدأت كليات إدارة الأعمال في بناء «أسوار» أكاديمية تفصلها عن كليات الفنون الليبرالية - والتي تركزت على التعليم الأوسع والأكثر شمولاً والمركز بشكل حاسم - وربما بشكل أكثر إثارة للدهشة، من كليات العلوم الاجتماعية التي يمكن اعتبارهم حلفاء طبيعيين لها [3، 17-19]. في محاولة لإضفاء الشرعية على إنتاج ومناهج المعرفة وتمييزها، فقد تبنت كليات إدارة الأعمال أيضًا علمًا صارمًا ومنهجيًا لمجالاتهم التأديبية والطرق التي تم بها النظر في هذه المجالات والبحث عنها وتدريسها.

يستمد علم المعرفة الإدارية، المستمدّ من العلوم الطبيعية، «تعزيز التدريس القائم على البحث والإجراءات الصحيحة علمياً، والتي تتطلب عادةً استخدام القياس الكمي والإحصاء لتوثيق النتائج كمعرفة موضوعية بدلاً من كونها نتاجًا شخصيًا للأيديولوجيات أو الأفراد [20، ص. 280]. حدثت هذه الخطوة على الرغم من التناقض الكامن من حيث النماذج الوضعية ومنهجيات التحقق من العلوم الطبيعية التي لا تتطابق مع التوقعات المعرفية والنهج البنائية الاجتماعية للعلوم الاجتماعية، والتي تنتمي إليها تخصصات الإدارة والإدارة بشكل طبيعي. كل هذه القرارات التي اتخذتها كليات إدارة الأعمال الناشئة المتخذة لأسباب وجوديّة وبراغماتية ونظرية يمكن القول إنها ساعدت في تحديد جداول أعمال البحث والتدريس الخاصة بها، لكن في المستقبل، ستعود هذه القرارات نفسها لتطارد كليات إدارة الأعمال من حيث ما يتصور الشرعية والأصالة والتطبيق العملي لإنتاج معارفهم ونتائج الدراسات العليا [3، 10، 20، 21].

كان لإضفاء الطابع الاحترافي على الانضباط والعلوم الموضوعة عدد من العواقب المباشرة على طرق تدريس مواد الأعمال. يمكن تلخيصها على النحو التالي: (أ) التهشم الصناعي للممارسة التجارية في مجالات وظيفية محددة جيدا ومستقلة وفي كثير من الأحيان أقسام فرعية وظيفية داخل هذه المجالات؛ (ب) تعريض الطلاب لفهم نظري ومركزي بشكل مفرط لهذه المجالات الوظيفية؛ و (ج) إنشاء مجموعة من الدورات التدريبية المصممة خطيًا (والمعروفة باسم «المناهج الدراسية») والتي تقدم بشكل تدريجي وتزيد من التفاهمات التي تم تعلمها في الدورات الدراسية السابقة. كان على الراغبين في التخرج في مجال تخصصي معين - مثل التمويل أو التسويق أو إدارة الموارد البشرية - التقدم من خلال سلسلة من الدورات التدريبية المنفصلة والمركزة بشكل خاص، وكل منها مصمم ليضيف إلى معرفة الطالب بهذا التخصص المحدد مسبقًا.

## 2.2 عواقب التدريس والتعلم في مناهج كلية إدارة الأعمال

**Teaching and Learning Consequences of the Business School Curriculum**

يتم تعيين دراسة منطقة انضباطية معينة داخل كلية إدارة الأعمال في سلسلة من الوحدات المنفصلة، مع توقع أن يتحرك الطلاب خلال هذا التسلسل في طريقهم إلى التخرج. تمتلك الافتراضات الخطية والتسلسلات المتتابعة لمنهاج كلية إدارة الأعمال درجة معينة من المنطق المعرفي والتربوي. ومع ذلك - ربما الأهم من ذلك بالنسبة للمدربين والطلاب على حد سواء - يمكن أن تؤدي هذه الافتراضات الخطية والتقدم الذاتي إلى عدد من المشكلات الهامة في كل من التدريس والتعلم المرتبطين، على سبيل المثال، دورة إدارة الموارد البشرية. هذه المشاكل تكمن في السؤال الأكثر جوهرية الذي طرحه كيست [22]: «هل إدارة الموارد البشرية هي قائمة بالممارسات، أو مقياس للوحدة الاستراتيجية أو هي نوع من الممارسات؟» (ص 1096).

- **عزل كيانات المعرفة المنفصلة** في العرض التقديمي الخطي للمناهج، يتم تقسيم المعرفة وطرق بناء المعرفة بشكل مصطنع إلى مجموعات مميزة من

المعرفـة. في عمليـة التكسـير هـذه، وكل مـن التكامـل وترابـط المعرفة يتم فقدانـه. لقـد أصبحـت هيئـات المعرفـة الناشـئة معزولة بشـكل مصطنع، ومتمايـزة تفاضليًـا، وموحـدة بشـكل فعـال ككيانـات متمـيزة. تميل هذه الهيئـات المنفصلـة مـن المعرفـة إلى أن يتم تحديـد موقعها ثم يتم تدريسـها في الأقسـام المتميزة والمنفصلة والمشـابكة في كلية إدارة الأعمال. إن تجزؤ المعرفـة والوصـول التفضيـلي إلى تلك المعرفـة الممزقـة - هي نتيجة حتمية للثقافـات والسـلطات والسياسـة المتنافسـة بـين الإدارات - وهـذا ما يحد بشـكل كبـير مـن فرصـة أي تعـاون ذي مغـزى فيمـا بـين الإدارات، وقد يحـول بالفعـل دون ذلـك. عبـور الحـدود بـين التخصصـات، أو في الواقـع التعاون على مسـتوى الكليـة [3، 17].

- **تحليل الامتياز والاختزال** إن المنطق السائد داخل بنية المنهج الدراسي وتقديم محتوى المقرر في تعليم إدارة الأعمال هو تحليلي - فهو يسعى إلى تحليل الكل وتقسيمه وتجزئته إلى أجزاء منفصلة يمكن تمييزها. هناك استعداد نحو التحليل وتقليل التعقيد إلى العناصر البسيطة، وهو أمر منتشر في مناهج كلية إدارة الأعمال وطريقة تدريسها. ينعكس هذا بوضوح في اعتمادهم في كل مكان على دراسات الحالة ومنهجيات دراسة الحالة، التي تحاول تقديم عالم متمرس معقد بطرق جزئية وانتقائية ومجزأة [23، 24]. يسترشد هذا التفضيل المعرفي والتربوي بافتراض الاختزالية، الذي يسعى إلى تقليص النظم المعقدة إلى قضايا فردية - أو على الأقل لعوامل قابلة للعزل بسهولة - بدلاً من التعرف على تعقيدات وتآزر هذه النظم، والنظر في حلول متكاملة وشاملة. في حين أن النماذج المختزلة والوضعية نموذجية في العلوم الفيزيائية، فإنها دائمًا ما تكون إشكالية في العلوم الاجتماعية (بما في ذلك الأعمال التجارية) حيث يكون التعقيد والبناء الاجتماعي أكثر إصرارًا وذو صلة وثيقة بالموضع [5، 25، 26].
- **تخفيـض قيمة التوليـف والإبـداع** إن الأنطولوجيات التحليليـة والاختزال في كليـة إدارة الأعمـال له عواقـب تربويـة تؤثـر على الطـرق الـتي يصمـم

بهـا المعلمـون ويقدمـون دوراتهـم الدراسـية والطرق التي يحـاول الطلاب مـن خلالهـا تكوين المعرفـة ضمـن هـذه الدورات. كما يوحي التسلسـل الهـرمي للمسـتويات المعرفيـة من بلـوم [27]، فـإن التحليل يشـكل بالفعل مكونًـا مهمًـا ومطلوبًـا في تسلسـل التعلـم - التذكـر، الفهـم، التطبيـق، التحليـل، التقييـم، والخلـق [27، 28]. ومع ذلك، فإن التركـيز على التحليل يميـل إلى تخفيـض قيمـة الانتبـاه وتحويله عـن الوظائف العليـا في التقييم والإبـداع، وكلاهمـا يركـز على عمليـة التوليـف. بدلاً مـن الاعتقـاد بأن هدفهـم هو تحليـل المشـكلات المعقـدة إلى ما يبـدو أنها الأجـزاء المكونة لهـا، فقـد يتـم تشـجيع الطلاب بشـكل أكـثر ربحية على تجـاوز هـذا الامر والتركـيز على تجميـع الأجـزاء معًـا - من هـلال تجميـع الحلـول وصياغتها وتوليـد إمكانيـات جديـدة وإبداعيـة. هـذه هي المهـارات المطلوبة بشـكل متزايـد والمطلوبـة في المجـال المعقد لممارسـة الأعمـال التجاريـة في القرن الحـادي والعشريـن، لكنهـا ليسـت المهارات الـتي تتفـوق في معظم كليات إدارة الأعمـال والدورات الـتي يقدمونهـا [29].

- **تشـجيع المرجعيـة الذاتية والنرجسـية** على الرغم من أن التفكير والممارسـة العاكسـة يعتـبران عنصريـن مهمـين ومميزيـن في الممارسـة المهنيـة، إلا أن كليـات إدارة الأعمـال تميـل إلى إبـراز أجنـدة تعليميـة خطيـة والـتي تـترك مسـاحة صغـيرة لمزيـد مـن وجهـات النظـر، والتكامـل والفهـم المنعكـس مـن قبـل المتلـقي [30]. على الرغـم مـن الحجـج الأكاديميـة من قبـل الممارسـين للمهنـة، نـادراً مـا يتم تشـجيع الممارسـة الانعكاسـية على الطـلاب الجامعيـين في مجال الأعمال، سـواء أكانـوا إدارة المـوارد البشرية أو مـن ذوي التخصصات السـلوكية التنظيميـة [31-33]. حـتى عندما يتم تشـجيع الطـلاب على تبـني الممارسـة الانعكاسـية، فإن الطـلاب يواجهون مشـكلة ناجمة عن نهـج كلية إدارة الأعمـال في المعرفـة الانضباطية وإنتاج المعرفـة، والـتي تميل إلى أن تكـون متطلعة إلى الداخل، نرجسـية، ومرجع ذاتي - تأكيـد على نظرياتنـا وحلولنـا، بـدلا مـن مشـاكلهم واحتياجاتهـم.

كما يلاحظ تومكينز وأولوس [34]، فإن العديد من الصعوبات التي يواجهها الطلاب في ممارستهم الانعكاسية تعكس بوعي المشكلة الهيكلية المتمثلة في أنه «عندما نستعرض [في كلية إدارة الأعمال] عمل الآخرين، هل نرى ذلك كثيرًا من خلال مرشحات لإدراكنا بأننا نتحول إلى وسيلة للاعتماد، مع الحكم على العمل كما لو كان عملنا؟ «(ص 603). ثم يضيف هؤلاء المؤلفون، ويلعبون على المعنى المزدوج للانعكاسات، أن هذه «الأفكار تتوافق مع الأدبيات المزدهرة التي تنتقد أعمال المراجعة الأكاديمية [في مدرسة الأعمال]» (ص 603).

- **نسيان قصر النظر وانخفاض الرؤية المحيطية** يميل منطق التدفق الخطي لمناهج كلية إدارة الأعمال إلى إنتاج خريجين يتم تشجيعهم على أن يكونوا مرجعاً ذاتيًا، يركزون على التحليل، ويتجهون بشكل مهني. ومع ذلك، من أجل أن يكونوا فعالين من الناحية التشغيلية، يحتاج خريجو الأعمال إلى التطلع إلى الخارج، والتركيز على التوليف الإبداعي للحلول، والتوجه نحو الممارسة. كان هناك قلق متزايد من أن هؤلاء الخريجين - الذين قد يمتلكون حسًا موثوقًا به من الناحية المؤسسية، يثبتون أنهم غير ناجحين ومحبطين في وظائفهم ومهنهم اللاحقة [3، 11]. على سبيل المثال، يقر بفيفر وفونج [4] بأنه على الرغم من نجاح كليات إدارة الأعمال وتعليم إدارة الأعمال، إلا أن هناك أسئلة جوهرية حول أهمية منتجاتها التعليمية والشكوك حول آثارها على وظائف خريجيها وعلى ممارسة الإدارة» (ص. 78-79).

نظرًا للأسئلة الجوهرية المتعلقة بالعلاقة والمشاكل الهامة حول هيكل التعلم، فقد حث الكثيرون على إصلاح مناهج كلية إدارة الأعمال، ونهج التدريس، وافتراضات التعلم الضمنية. على سبيل المثال، يقترح غلين وسوسيو وبون [35] أن المنطق التحليلي السائد لتعليم إدارة الأعمال وهيكل المقرر العلمي ينبغي استبداله بمنطق التوليف الذي يركز على الفلسفات التي تعتمد على الحلول، والتكاملات المصممة كليًا، والتفكير الإبداعي في التصميم، والمنظورات التي تركز على الممارسين - بحجة أن «في جوهر تعليم

إدارة الأعمال الفعال تكمن الحاجة إلى تجميع المعرفة بمجالات العمل الوظيفية مع التحديات اليومية التي تواجهها الممارسة» (ص 655).

ربما بشكل أكثر أهمية، يحث علماء مثل سكودلاريك، ماكنيت، وروماني [36] كليات إدارة الأعمال على إعادة النظر في علم أصول التدريس الموجودة لديهم والمشاركة بنشاط مع موضوع التعلم التنموي والتحولي ... [التأكيد] على عملية الانعكاسية الذاتية وزيادة التعليم التربوية التطور في موضوعات مثل الوعي بالحقائق المعقدة المتزايدة التي نعمل نحن وطلابنا بها (ص 491). يجادل هؤلاء المؤلفون أنفسهم أيضًا بأن هذا النهج الذي تم تغييره في التعليم والتعلم من شأنه أن يشجع ويدعم طلاب الأعمال على «تطوير عيون جديدة يمكن من خلالها إدراك العالم، ومجموعة جديدة من الأطر المعرفية التي يمكنهم من خلالها تفسير ما يرونه واتخاذ خيارات سلوكية واعية» (ص 489).

## 3 - التماسك السياسي والاجتماعي والثقافي لإدارة الموارد البشرية

## The Political, Social, and Cultural Embeddedness of HRM

كل من تدريس وتعلم إدارة الموارد البشرية معقدة، لأن إدارة الموارد البشرية بحد ذاتها معقدة. قد يكون هذا شيئًا واضحًا ولكن في كثير من الأحيان - عندما ينشغل المعلمون بحماس في تقديم الدورة التدريبية وعندما يحاول الطلاب بشغف تعلم الموضوع الجديد - هناك ميل إلى أن يغيب عن التعقيد وأن يغفل عن مصفوفة سياسية واجتماعية وثقافية تكون إدارة الموارد البشرية ضمنها وبشكل حتمي وجزء لا يتجزأ منها.

يُرى تعقيد الموضوع بسهولة عندما ننظر في اسم الموضوع، والذي ينضم إلى ثلاثة عناصر مهمة:

- **الجانب الإنساني من إدارة الموارد البشرية** يبدو واضحًا، ولكن للأسف يتم تجاهله أو إهماله في بعض الأحيان، أن إدارة الموارد البشرية تدور حول أشخاص حقيقيين، وإعدادات تنظيمية حقيقية، وتجارب حقيقية. يجب أن تتضمن أي دراسة للموضوع النظر في السلوك الإنساني والردود،

بما في ذلك السياقات الاجتماعية والثقافية (الوطنية والتنظيمية) التي يقع فيها هؤلاء الأفراد.

- **جانب الموارد من إدارة الموارد البشرية** يعتبر الناس أحد أهم عناصر النجاح التنظيمي. تدور إدارة الموارد البشرية حول مدى معرفة المشاركين التنظيميين بما تطلبه منظمتهم منهم، ويكونون قادرين على تلبية هذه المتطلبات، ومستعدون لتلبية ما قد تريده منظمتهم في المستقبل. تدور إدارة الموارد البشرية أيضًا حول المدى الذي يمكن أو يجب أن يُعتبر فيه الأشخاص «موارد» للشركة [37، 38].
- **الجانب الإداري لإدارة الموارد البشرية** في جوهرها، تدور الإدارة حول كيفية تنسيق الأفراد والموارد التنظيمية الأخرى معًا في عملية يتم تخطيطها وتوصيلها ومراقبتها وتنظيمها (أو السيطرة عليها) بشكل فعال وتقييمها بشكل فعال. تتمثل نتيجة العملية المدارة في نهاية المطاف في توفير ميزة تنافسية واستراتيجية للمنظمة ولجميع المشاركين فيها، بما في ذلك أولئك الذين توظفهم.

يتم اختيار هذه العناصر والعمليات والمنظورات المتعددة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية في العديد من تعريفاتها. نظرًا لتركيزها واهتماماتها المختلفة، من الصعب للغاية تقديم تعريف موجز ولكنه شامل - حيث يصر البعض على جانب واحد، مع تجاهل الجوانب الأخرى أو التقليل منها. ومع ذلك، فإن التعريف التالي من قِبل براتون وجولد [39] قادر على إبراز تعقيدات الموضوع بطريقة متوازنة. فهم يرون إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

إن اتباع نهج استراتيجي لإدارة علاقات العمل يشدد على أن الاستفادة من قدرات الناس والتزامهم أمر بالغ الأهمية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة أو خدمات عامة متفوقة. يتم تحقيق ذلك من خلال مجموعة مميزة من سياسات وبرامج وممارسات التوظيف المتكاملة، المجسدة في سياق تنظيمي ومجتمعي. (ص 7).

ومع ذلك، حتى في مثل هذا التعريف، سيرى الكثيرون وجهة نظر أوروبية - على عكس منظور إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة،

والـتي تضـع أهميـة أكـبر على أهميـة المشـاركين التنظيميـين وإدماجهـم في عمليـة تعـاون متبادلـة المنفعـة بـدلاً مـن كونهـا مجـرد هـدف اسـتراتيجي لـلإدارة. مـن المهـم أن تتذكـر أن إدارة المـوارد البشريـة، كمجـال موضـوعي في كليـة إدارة الأعمال وكممارسـة صناعية، نشـأت وخضعـت لتطور كبير في أمريكا. هناك، تشـكلت من خلال العوامل الاجتماعية والسياسـية السـائدة مثـل الضعـف النسـبي للنقابات، وعـدم وجود تدخـل الدولـة أو الفيدرالية، والشـعور السـائد للفرد وليـس الجماعية. مع وضـع هذه المنظـورات الثقافية الاجتماعيـة والوطنيـة في الاعتبـار، أشـار كيسـت [40] إلى أن «إدارة المـوارد البشريـة هي، في طبيعتهـا الأصليـة والمتطـورة مظهـر آخـر من مظاهـر الحلم الأمريكـي، ويجب فهم شـعبيتها وجاذبيتها ضمن هذا السـياق» (ص 377).

علاوة على ذلك، تأثرت مظاهر إدارة الموارد البشرية بالولايات المتحدة بشدة بـ «الانشغال العلمي» المستمد من تايلور، وافتراض أن إدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحسين أداء الشركة والتركيز على أهميتها الاستراتيجية، والاعتقاد بأنه من المحتمل أن يكون هناك أفضل طريقة للإدارة داخل المنظمة[41-43]. كان تأثير إدارة الموارد البشرية ذات التوجه الأمريكي كبيرًا للغاية، كما كان نشر النموذج من خلال هيمنة الأبحاث الأمريكية في الأدب واستخدام الكتب المدرسية الأمريكية في الفصول الدراسية خارج أمريكا.

كانـت القـوى الاجتماعيـة والسياسـية والثقافيـة في العمـل في أوروبـا مختلفـة تمامًـا. في معظم السـياقات الأوروبيـة كانت حقوق العمـال وحمايتهم قويـة وغالبًـا ما تكـون معتمدة من قبـل الدولـة، وكانت المفاوضـة الجماعية والعلاقـات الصناعيـة الأكـثر انخراطًـا اجتماعيًـا هي القاعـدة، وكان هنـاك تشـكك عام في مـدى كـون مشـكلات العمـل «علميـة» بطبيعتهـا، أو أنهـا يمكـن تخفيضهـا إلى حلول «تناسـب الجميـع». تضمنت النمـاذج الأوروبية لإدارة المـوارد البشريـة «توجهـاً إنسـانياً» مميزاً يميـل إلى موازنة حقـوق الفرد مـع حقـوق الشركـة، والـتي تتطلـع إلى عقـد نفـسي أكـثر قـوة - أي علاقة التوظيـف الضمنيـة التي تم إنشـاؤها اجتماعيـاً والتي وفرت المنافـع المتبادلة والضمانـات والحمايـة لصاحـب العمل والموظـف [44-47].

النقطـة الأساسـية هي أنـه، في تكوينهـا وتطورهـا، تم دمـج إدارة الموارد البشريـة في النظـم الاجتماعية والثقافيـة التي تحدد وجهـات نظرها ونهجها، وعلى الرغـم مـن أنهـا لا تـزال مجالًا مثـيرًا للجـدل، يبـدو أن هنـاك درجات متسـاوية من التقـارب والاختلاف في مختلـف مظاهر إدارة المـوارد البشرية الوطنية والإقليميـة [48، 49].

بطبيعة الحال، فإن جميع المواد التجارية التي تدرس في كلية إدارة الأعمال هي جزء لا يتجزأ من السياسة والمجتمع والثقافة وكذلك القرارات والسلوكيات في عالم الأعمال. يشير لين [50] إلى أنه «على الرغم من أن الأهداف التنظيمية ... قد لا تختلف اختلافًا كبيرًا بين المنظمات، إلا أن مسارات العمل نحو تحقيق هذه الأهداف تختلف، لأن الفعل مبني اجتماعيًا ومن ثم تتشكل الثقافة كما تتجلى في المؤسسات المجتمعية» (ص 34). الدرجة التي يجب أن تؤخذ بها الاعتبارات الثقافية والاجتماعية في جداول أعمال وتوقعات أنظمة إدارة الموارد البشرية هي شيء يجب أن يوضع في الاعتبار عند تدريس الموضوع أو تعلمه. يتفق معظمهم مع الموقف المتناقض الذي أشار إليه شين [51]، على الرغم من أن «الثقافة هي مجرد فكرة تجريدية، إلا أن القوى التي تنشأ في المواقف الاجتماعية والتنظيمية المستمدة من الثقافة قوية» (ص 3).

## 4 - لحظات قابلة للتعليم: عفوية ومتعمدة

## Teachable Moments: Spontaneous and Deliberate

عنـد الانخـراط في دورة إدارة المـوارد البشريـة، هنـاك تقسـيم طبيـعي لـلأدوار: ينشـغل المعلمون بتدريسـها؛ بينما يهتـم الطلاب بتعلـم الموضوع. مـن خـلال أدوارهـم المختلفة، يمكـن للمدربين أن ينسـوا بسـهولة جانب التعلـم مـن تجربـة التعلـم، ويمكـن للطـلاب التركـيز على الموضـوع بطرق يمكـن اعتبارهـا، في الماضي، قصر النظـر أو غير ناقدة. كيـف يمكن إعادة تركـيز المعلمـين على إمكانيـات التعلم والتعلـم لدى طلابهـم؟ كيف يمكن تشـجيع الطـلاب، كمـا كان، رفع رؤوسـهم والنظـر إلى ما وراء النية الحسـنة ولكـن هـذا لا يتـم بسـبب الحـدود التقييديـة الـتي يتم إنشـاؤها بواسـطة منطـق عـرض الدورة التدريبية؟

في بعض الأحيان، في التعليم والتعلم المرتبطين بإدارة الموارد البشرية، يصبح من الواضح أن الاعتبارات الثقافية، أو هي أصبحت جانبًا رئيسيًا وحاسمًا للقضايا التي تتم دراستها وليس جانبًا منفصلًا عرضيًا وفعليًا. في بعض الأحيان يتم التعرف على هذه العلاقة الثقافية بوضوح من قبل المدرب. وفي بعض الأحيان يتم النظر إليها - ربما فقط لفترة وجيزة، مبدئيًا، وبشكل متردد من قبل المتعلم الفضولي والذي يكون مستعدًا للتفكير خارج الإطار المنطقي للدورة التدريبية. وإذا تم تمييزها، فإن هذه الأحداث تشير إلى لحظات قابلة للتعليم.

تشكل اللحظات القابلة للتعليم حقيقةً في علم التدريس، على الرغم من أنها في كثير من الأحيان تبدو جزءًا من تدريس الفولكلور. عادةً ما تُعتبر اللحظات القابلة للتعلم إدراكًا عفويًا يركز على المعلم بوجود فرصة لزيادة تعلم الطلاب. غالبًا ما ظهرت لحظات الإدراك من التعلم الذي يتم تنفيذه حاليًا. في البداية، لا يبدو أنها مرتبطة بهذه المواد؛ ومع ذلك، عند عرضه ومناقشته، يبدأ الموضوع الجديد في تحمل أهمية وملاءمة معينة. تمثل اللحظات القابلة للتعليم فرصة للانحراف عن البرنامج النصي المحدد مسبقًا وتقديم سمات جديدة، أو التحرك في اتجاهات غير متوقعة. يجادل هيون [52] بأن هذه اللحظات القابلة للتعليم «تمثل طرقًا جديدة ناشئة لكي نتعلم من بعضنا البعض عن طريق تجاهل هوياتنا المؤسسية (المعلم، المتعلم) مؤقتًا من أجل أن نصبح أعضاء مشاركين في مجتمع التعليم والتعلم» (ص 14).

يمكن مشاهدة لحظات قابلة للتعلم من عدد من وجهات النظر المختلفة، ولكل منها تأثيرها الخاص على التعليم والتعلم:

- **الاضطرابات من افتراضات المعرفة الخطية** عادة، يتم ترتيب المعرفة الانضباطية ونقلها في وحدات متتابعة وفقا لمنطق خطي. من المفترض أن هناك تقدمًا في المفاهيم وتسلسلًا للأفكار وتدفقًا من العلاقات يشير إلى الأمام نحو الفهم. يتبع التدريس هذا المسار، حيث يقدم - مثل أي قصة

جيـدة - قصة موسـعة لها بداية مقنعة ووسـط ونهاية. هنـاك افتراض ضمني بـأن التعلـم يتبـع أيضًا هـذا المنطق الخطي الذي تم تأسيسـه. تشـير لحظات قابليـة للتعلـم إلى أن هـذا الخطيـة أمـر مشـكوك فيـه وأن هنـاك حـالات انقطـاع فيهـا. غالبًا مـا تصبح هذه الانقطـاعات في الـسرد المكتوب واضحة خـلال عمليـة التفاعل بين التدريـس والتعلـم وتوفر فرصة لإدخـال أفكار جديـدة، للنظـر في المعرفة ذات الصلـة ولكن دون النظـر في الوقت الحالي، وربمـا لإعادة تأكيـد المبـادئ الفوقيـة للانضبـاط - أساسـها واسـتنتاجها ولكـن لم تتم الإشـارة صراحـة الى المبادئ الفلسـفية.

- **إشـارات مـن المخاوف الحرجة** عندما يعـترف بها ويحظى بتقدير المتعلمين، يمكـن أن تكـون اللحظـات القابلـة للتعليـم إشـارة إلى لحظـات حرجة لأن الأسـئلة والاهتمامـات الـتي يثيرهـا الطلاب حـول الموضـوع الحالي قد يكـون لهـا أهمية وأهميـة ودرجة مـن الإلحـاح الذي لم يتم حلهـا. عندما يتعـرف المـدرب على ذلـك، قـد تبدو اللحظـات القابلـة للتعلـم عفوية من تلقـاء نفسـها ويمكـن إنشـاء لحظـات قابلة للتعلـم عن عمد واسـتغلالها كجـزء مـن المنهـج التعليـمي المـدروس ويسـعى إلى تعزيـز فهـم المتعلم من خـلال الخـرق متعمد للتسلسـل الطبيـعي للمعرفـة الانضباطيـة وتعريض المتعلـم إلى وجهـات نظـر أخرى وربمـا أكثر شـمولية [16].
- التوضيحـات للاحتمـالات الناشـئة كمـا اقترحـت، فـإن أحـد الجوانـب الرئيسـية لمقاربـة المعرفـة وإيجادهـا ونشرهـا في كليـة إدارة الأعمـال هـو الاخـتزال، وهـو الاعتقـاد بـأن نظامًـا يتألـف مـن العديـد مـن المكونات يمكـن اخـتزاله باسـتمرار إلى عنـاصر أبسـط. مـن خـلال المنظـور الاخـتزالي، ويمكـن دائمًـا تقسـيم الأنظمة الواقعيـة المعقـدة - مثل تلك الـتي تواجـه جميـع الـشركات - إلى عنـاصر وظيفيـة أصغـر مثل التسـويق أو الإدارة أو إدارة المـوارد البشريـة. يمكـن أن تتحلـل هـذه المجـالات الوظيفيـة الأصغـر بدورهـا إلى عنـاصر أكـثر وأكثر تحديـدًا، مثـل اختيار موظفـين جـدد وتدريبهـم وتحديـد أتعابهـم وتقييـم أدائهم. بـأي طريقة،

يبدو الاختزال طريقة منطقية تمامًا لتوضيح «الأجزاء» ذات الصلة من النظام، ولكن في عملية تحديد هذه الأجزاء، يتم تجاهل تعقيد النظام بأكمله وترابطه وتآزره. تحدث اللحظات القابلة للتعليم - غالبًا بطريقة مفاجئة وملفتة للنظر - لأنه يتضح عند دراسة هذه العناصر المجزأة أنه تم إهمال وجود نظام أكبر وأكثر تعقيدًا وترابطًا. تشير اللحظات القابلة للتعلم إلى هياكل وسلوكيات ووظائف جديدة محتملة قد تنشأ بالفعل من هذا التعقيد المعاد النظر فيه. يعرّف جولد شتاين[53] ظهوره على أنه الصعود الناشئ عن الهياكل والأنماط والخصائص الجديدة والمتماسكة أثناء عملية التنظيم الذاتي في النظم المعقدة. تُصوّر الظواهر الناشئة بأنها تحدث على المستوى الكلي، على عكس المكونات والعمليات على المستوى الجزئي التي تنشأ منها «(ص 49). للظهور والتفكير الناشئ تاريخ طويل في علم النفس وفلسفة العقل والدراسات التنظيمية، وهناك بعض الأدلة على أن هذه هي الطريقة التي من خلالها يتعامل مصممو النظم وخبراء المناهج والممارسون في التعقيد [54–56].

تقترح استراتيجية التدريس المتمثلة في إنشاء لحظات التدريس واستغلالها عن عمد، أن المعرفة الجديدة وذات الصلة يمكن ويجب إدخالها في الدورة التدريبية عندما تزود المتعلمين بمزيد من التبصر ووجهات النظر الجديدة والطرق الأكثر مرونة لبناء المعرفة بالموضوع. من هذا المنظور، يجادل هذا الفصل أن اللحظات القيمة والقابلة حقًا للتعلم لا تكون في الغالب تلك التي تنشأ تلقائيًا، بل تلك التي يتم تقديمها عن قصد والتي تتحدى الخطية الحالية لكتاب المعرفة الانضباطية والمناهج التقليدية [52، 57].

على الرغم من أنها قد لا تحل المشكلات الهيكلية لتعليم إدارة الأعمال أو دورة إدارة الموارد البشرية، إلا أن لحظات قابلة للتعلم يمكن أن توفر طريقة قيمة - للمدربين والمتعلمين على حد سواء - لتعزيز «عملية الانعكاس الذاتي وزيادة التطور التربوي عبر موضوعات الوعي بالتزايد للحقائق المعقدة التي

نعمل نحن وطلابنا عليها مثل؛ الأساليب التي لها تأثير إيجابي في الفصول الدراسية ... والالتزام بتطوير قادة عالميين مسؤولين (35، ص 491)

## 5 - الثقافات الوطنية، والثقافات التنظيمية، وتقاطعها

## National Cultures, Organizational Cultures, and Their Intersectionality

على الرغم من انتشار الاعتبارات الثقافية في التدريس والتعلم وممارسة جميع الجوانب الوظيفية المعينة للأعمال - مثل إدارة الموارد البشرية والإدارة والتسويق وسلوك المستهلك وما إلى ذلك - نادراً ما يتم تدريس الثقافة كدراسة منفصلة ومستقلة في كلية إدارة الأعمال. بدلاً من ذلك، تُعرّف الثقافة مظهرًا محدودًا في بعض الدورات المختارة، باعتبارها ثقافة محددة بشكل مناسب، كثقافة تنظيمية في السلوك التنظيمي، وثقافة وطنية في دورات إدارة الأعمال الدولية وعبر الثقافات.

على الرغم من أهمية وحيوية الثقافة، إلا أن التعريف الدقيق والمقنع لها لم يتحقق في العلوم الاجتماعية على مدار المائة عام الماضية [58،59]. في هذا الفصل، يتم توفير تعريف العمل من قبل سبنسر-أوتي [60]، الذي - بعد أن استعرض بشكل مكثف تاريخ تعريف الثقافة - اختتم بأنه يحتوي على مجموعة غامضة من الافتراضات والقيم الأساسية والتوجهات نحو الحياة والمعتقدات والسياسات والإجراءات والاتفاقيات السلوكية التي تتقاسمها مجموعة من الأشخاص، والتي تؤثر (ولكن لا تحدد) سلوك كل عضو وتفسيراته لـ «معنى» سلوك الآخرين(الصفحة 3).

هذا التعريف واسع، وهو مفيد، يدعم أشكال التعبير الثقافي الأخرى على المستوى الوطني أو التنظيمي. ومع ذلك، قد يكون من المفيد التفكير بإيجاز في هذه المظاهر الثقافية الأخرى بشكل منفصل.

### 1.5 الثقافة الوطنية وتداعياتها National Culture and Its Consequences

تشير الثقافة الوطنية إلى أنه على المستوى الكلي - أي على مستوى المناطق الجغرافية، والتي قد تشكل أو لا تشكل دولًا معترف بها - يبدو أن ثقافات محددة قد ظهرت وتم نقلها لاحقًا إلى سكان تلك المناطق.

بمراجعة تطور البنية الثقافية الوطنية واستيرادها في تعليم الإدارة عبر الثقافات، يؤكد بيرد ومندنهال [61] الدور الحاسم الذي لعبه جيرت هوفستد [62] في العمل الجوهري، وعواقب الثقافة، التي ركزت على الافتراضات والسلوكيات الإدارية المقارنة التي كانت قد شكلتها الثقافات الوطنية الفردية. حاول هوفستد [62] تحديد وتعريف وقياس الأبعاد القابلة للقياس الكمي للثقافة الوطنية، وتعريف الثقافة الوطنية ببساطة وبشكل معاكس «البرمجة الجماعية للعقل التي تميز أعضاء مجموعة أو فئة من الناس عن أخرى» (ص 9).

امتاز هوفستيد [62، 63] باتباع منهج إحصائي للثقافة الوطنية، واعتبره مظهراً جامداً بدلاً من كونه نظامًا يتطور ديناميكيًا. على الرغم من العديد من المشكلات المرتبطة بافتراضات هوفستد ومنهجيته وتحليله، فقد كان لعمله تأثير دائم على الطرق التي يتم بها التعرف على الثقافة الوطنية وتعليمها في كلية إدارة الأعمال. ومع ذلك، يزعم الكثيرون أن هذا التعديل للثقافة كواقع ثابت ومشترك يميل إلى إخفاء تعقيدات التحولات الثقافية ومدى تعبيرها الوطني، والاستعاضة عنها بما يتحول غالبًا إلى مفاهيم خاطئة غير منتجة وسوء فهم أساسي ولكنه معقول للحد من الصور النمطية المعقدة [64-66].

حدد هوفستيد عددًا من أبعاد الثقافة الوطنية التي قد تكون ذات قيمة عند النظر في قضايا إدارة الموارد البشرية:

- **مسافة السلطة** يقيس هذا البعد «المدى الذي يقبل به أعضاء المجتمع الأقل سلطة ويتوقعون توزيع هذه السلطة بشكل غير متساو» (67، صفحة 89). في حالة الثقافات عالية السلطة، يُتوقع أن يتم قبول التسلسل الهرمي ويكون الاحترام متوقع ومقبول والأفراد يدركون ما يفهمونه ليكونوا في «مكانهم الصحيح».
- **الفردية / الجماعية**: الفرق بين «الأشخاص الذين يعتنون بأنفسهم وعائلاتهم المباشرة فقط، مقابل الأشخاص الذين ينتمون إلى مجموعات

تعتني بهم في مقابل الولاء» (67، صفحة 89). تركز الثقافات الفردية على الفرد، والتفرد «أنا» وعلى تعبيرات الذات. وتركز الثقافات الجماعية على الجماعية «نحن» وعلى الحفاظ على الهياكل والعادات المجتمعية.

- **الذكورة / الأنوثة** يركز هذا البعد على القيم المهيمنة في مجتمع ذكوري وهي تركز على الإنجاز والنجاح؛ وان القيم المهيمنة في مجتمع أنثوي تهتم بالآخرين ونوعية الحياة «(67، ص 89). تميل الثقافات الذكورية إلى أن يكون لها دور ونوع في التمايز بين الجنسين بشكل أكثر أهمية من الثقافات الأنثوية.
- **تجنب عدم اليقين**: وهو «مدى شعور الناس بالتهديد بسبب عدم اليقين والغموض ومحاولة تجنب هذه الحالات» (67، ص 90). في ثقافات التجنب العالية، هناك درجة كبيرة من الممانعة والانزعاج المرتبطة بالانخراط في المواقف التي تنطوي على التغيير، والابتكار، والمجازفة.
- **التوجه على المدى الطويل مقابل التوجه على المدى القصير** يقيس هذا البعد «إلى أي مدى يظهر المجتمع وجهة نظر واقعية موجهة نحو المستقبل بدلاً من وجهة نظر تاريخية أو وجهة نظر قصيرة الأجل»(67، ص 90). التوجه طويل الأجل يضع قيمة على الاصرار والمثابرة والاستثمار في المستقبل؛ في حين أن الثقافات الموجّهة على المدى القصير تحبذ الآني والحاضر والمتابعة والسعي وراء السعادة والإشباع الفوري.

## 2.5 الثقافة التنظيمية وآثارها

## Organizational Culture and Its Impacts

يعرّف شنايدر وإيرهارت وماسي [68] الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من «الافتراضات والقيم والمعتقدات الأساسية المشتركة التي تميز المحيط ويتم تدريسها للوافدين الجدد على أنها الطريقة المناسبة للتفكير والشعور» (ص 362). تتم مراجعة طرق التفكير والشعور المناسبة بشكل مستمر وتدعيمها وتوصيلها من خلال «الخرافات والقصص التي يرويها الناس عن كيفية تحول المنظمة إلى الشكل الذي كانت عليه عند حل المشكلات المرتبطة بالتكيف الخارجي والتكامل الداخلي» (الصفحة 362).

يأتي جزء من عملية إنشاء مجتمع تنظيمي والحفاظ عليه من خلال المشاركة والتواصل والتفاوض وإعادة تحديد المعايير الاجتماعية والثقافية الحالية لأولئك الذين يدخلون المنظمة. توفر الثقافة التماسك للمنظمة والشعور بالهوية لأعضائها. في كثير من الأحيان، ولكن ليس حتما، فإن القيم الثقافية التي ستصبح المعايير المقبولة للجماعة الجديدة ترسخ بواسطة قادتها ومؤسسيها. بعد ذلك، تصبح مجموعة القيمة المحددة والمتماسكة هي القيم المقبولة لجميع أعضاء المنظمة من خلال عملية الغرس والتنشئة الاجتماعية [69].

الثقافة المتمرسة - هي تلك الثقافة المعترف بها والتي يتصرف بها الأعضاء، بدلاً من تلك التي يتم الإعلان عنها أو التي تتبناها خطابيا - وهي تشكل مناخًا تنظيميًا واسع الانتشار [70،71]. إذا نظرنا إلى جانبنا، توفر الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي نظرة ثاقبة حول كيفية قيام المشاركين في المنظمات على الأرجح بتفسير خبرتهم المشتركة والاستجابة لها. كما يلاحظ إدغار شين [72]، «لفهم ما يجري في المنظمات ولماذا يحدث بالطريقة التي يحدث بها، يحتاج المرء إلى عدة مفاهيم. فكل من المناخ والثقافة، إذا تم تحديد كل منهما بعناية، يصبحان عنصرين أساسيين في الوصف والتحليل التنظيميين (ص xxiv - xxv ، التركيز في الاصل).

## 3.5 تقاطع التصنيفات الثقافية

## The Intersectionality of Cultural Classifications

التقاطع هو بناء مستعار من علم الاجتماع [73، 74]. إنه تقاطع مجموعتين أو أكثر من المجموعات الفئوية بشكل تخطيطي، المنطقة في مخطط فين حيث تتداخل فيها دائرتان أو أكثر. ضمن منطقة التقاطع هذه، يمتلك الأعضاء المشمولون اثنين أو أكثر من الهويات الفئوية الموجودة في وقت واحد، وهما محددان مهمان للهوية، لكن يمكن أن يكونا بارزين بشكل مستقل حسب السياق. في بعض الأحيان، ينتج عن التقاطع تأثير مضافة أو مركب غير متوقع. على سبيل القياس، ضع في اعتبارك ما يحدث عندما

تتداخل المرشحات الزرقاء والصفراء لتشكل شيئًا يتم التعرف عليه بلون جديد وغير متوقع (أخضر). استكشف بيجر [75] كيفية تفاعل اثنان من الهويات الاجتماعية - الذكور السود والذكور البيض - بشكل مختلف فيما يتعلق بسجل الإدانة الجنائية وفرص العمل. بالنسبة للمجموعة التي كانت لديها قناعات جنائية، كان من الممكن حساب احتمالية الحصول على عمل مقارنة بالمتقدمين غير المدانين. ومع ذلك، فإن أولئك الذين كانوا ضمن فئة المجرمين الذين تم تصنيفهم على أنهم «سود» حققوا نجاحًا أقل بكثير في التوظيف من «البيض» أو «غير السود». اقترح تحليل بيجرز [75] أن التصنيفات المبنية على سمة بسيطة ثنائية التفرع وتشمل - المجرمون / وغير المجرمون والسود / والبيض حيث لم تتوقع بدقة نجاح العمل في المستقبل. وبدلاً من ذلك، كان هناك تأثير تقاطع عندما تداخل «السود» و «المجرمون» - مما يضاعف من فرص التوظيف المنخفضة لأولئك الذين ينتمون في وقت واحد إلى كلا الفئتين. في الواقع، تم توظيف «المجرمين البيض» أكثر من «المجرمين غير السود»، مما يدل على أن «العرق ما زال يلعب دورًا مهيمنًا في تشكيل فرص العمل، مساوية له أو أكبر من تأثير السجل الجنائي» (ص. 958، تم اضافة التأكيدات).

على الرغم من عدم وجود إجماع، يشير العديد من علماء الاجتماع إلى أن تعقيدات التجارب المشتركة بين القطاعات تؤكد بشكل كبير على المشكلات الكامنة في تحديد الفئات الاجتماعية - وخاصة الفئات التي تعتبر ثنائية أو ثنائية التفرع أو تعامل بمعزل عن غيرها [76-78]. في الواقع، فهناك دعوة إلى اتباع منهج مناهض للفئات، يجادل ليزلي مكول [79] يجادل بأن التصنيف الاجتماعي هو عملية مصطنعة بطبيعتها وتستبعد بشكل فعال، مما يشير إلى أن الأسئلة المحيرة حول كيفية تشكيل المجموعات الاجتماعية لفئة اجتماعية معينة، والتي نشأت في كثير من الأحيان في سياق البحث التجريبي، نتج عنها حتما تساؤلات حول ما إذا كان ينبغي تصنيفها وفصلها بشكل مطلق (ص 1778، التركيز على الاصل).

قـد يلعـب التقاطـع دورًا مهمًـا - وعلى الرغـم مـن أنه غير معـترف به في الوقـت الحـالي ولا يخضع للبحث في الوقـت الحالي ايضا - ولكـن في العديد مـن مجـالات عمـل إدارة المـوارد البشريـة الـتي يتمتع فيهـا الأفـراد بهويتين متقاطعتـين تتعلقـان بالجنـس أو العـرق أو أصل العـرق أو الثقافـة (وطنية وتنظيميـة) [80-82]. عادةً مـا يكـون تصنيف الثقافـة في معظم دورات كلية إدارة الأعمـال بسـيطًا، ثنـائي التفـرع (وطني / تنظيـمي)، ويتـم التعامل معه بشـكل فـردي. وهـذا يمنـع، أو على الأقـل يحد بشـكل كبـير، أي استكشـاف للتقاطـع مـن قبـل الباحثـين أو أعضـاء هيئـة التدريـس أو الطـلاب. ومـع ذلـك، في العالـم الواقـعي، فمـن الواضـح أن الثقافـات الوطنيـة والتنظيميـة تـؤدي إلى تعقيـدات متعـددة الجوانـب للمشـاركين التنظيميـين ولـلإدارة ولخـبراء الموارد البشريـة - وهذا ليس فقـط في الشركات متعددة الجنسـيات، ولكـن أيضًـا في جميـع الأعمـال التجاريـة التي تعمل عـبر الحـدود الوطنية، أو تنـوع الثقافـات الوطنيـة للقوى العاملـة [83-85].

## 6 - باستخدام لحظات قابلة للتعليم عندما تتجسد

## Using Teachable Moments When They Materialize

بحكـم طبيعتهـا، فـإن معظـم اللحظـات القابلـة للتعليـم هي تلقائيـة ويمكـن أن تنشـأ في أي وقـت في الحلقـة الدراسـية لإدارة المـوارد البشرية. وأنهـا لا بـد بدأت بسـؤال - سـؤال يتجسـد من تقديـر نقـدي أو عاكس أو ناشـئ لمـا يتـم دراسـته ومـا قـد يعنيـه. في كثير مـن الأحيـان، يأتي السـؤال مـن المتعلـم الذي يحـاول فهـم ما يتـم تقديمـه، ولكـن مـن يشـعر أن هناك شـيئًا مفقـودًا أو غـير مكتمـل، على الرغـم مـن أنه غـير واضح ما هـو عليه. قـد يشـعر المتعلمون، وفقًـا للثقافة التعليميـة أو ديناميكيـات بيئات التعليم والتعلـم، بأنهـم مثبطـون في إثـارة القضيـة، أو يشـعرون بالقلق مـن أن مثل هـذا السـؤال قـد يـؤدي إلى كـسر «التدفـق» لما يتـم تدريسـه. وبالطبـع، فإن اللحظـات القابلـة للتعلـم والأسـئلة الـتي تطـرح أمامهـم تشـكل فواصل في التدفـق التقليـدي أو المخطط له للعديد مـن العروض التقديميـة للمدربين.

تقديـرًا لذلـك، قد يرغـب المدربون في إنشـاء لحظة مناسـبة للتعليم [16] مـن خـلال تشـكيل هيـكل مـا ليتـم تقديمـه، أو عن طريـق توفير سـقالات قـد تقـود الطلاب إلى إلقـاء الضوء على إمكانية وجود مشـكلة شـاملة مرتبطة بالثقافـة الوطنيـة أو التنظيميـة. من السـهل أن نرى كيف يمكـن أن تتدفق اعتبـارات الثقافة بسـهولة إلى العديد مـن الاعتبارات الوظيفيـة لدورة إدارة الموارد البشريـة. فمثلا:

- إلى أي مدى يتوافق الأسـاس المنطقي لإدارة المـوارد البشرية في المنظمات مع افتراضـات ومعتقـدات وقيم الثقافـة الوطنية (المحليـة)؟ إلى أي درجة تقوم إدارة المـوارد البشريـة - كمـا هـو موضـح في الكتـاب المـدرسي أو في الدورة الحاليـة - بعـرض نفسـها على أنها «عالميـة» (أفضل الممارسـات) أو «سـياقي» (أفضـل ملاءمـة)؟ مـا هي الاعتبـارات التي قـد توحيها؟ مـا هي الطرق التي يمكـن أن تحقق بهـا إدارة الموارد البشرية «الأنسـب» في الـشركات الموجودة في مختلـف البلدان والمناطـق الجغرافيـة؟ [43-45، 86، 87].
- هـل تتعارض الطـرق التي يتم بهـا تعيـين المتقدمين للوظائـف واختيارهم مـع قيـم ثقافـة المنظمـة أو تبنيهـا، وإذا كان الأمـر كذلـك إلى أي مـدى؟ وكيـف يمكن للـشركات التأكد مـن أنها توظـف المتقدمين الذين سـوف ينجحـون في سـياقاتهم الثقافيـة التنظيميـة؟ هـل يمكـن أن تكون هذه التحـيزات والأفضليـات تمييزيـة؟ إذا كانـت كذلـك، فمـا الذي يمكـن عملـه؟ [83، 88-90].
- إذا قامـت المنظمـات بتوظيـف مرشـحين يناسـبون ثقافاتهـم، فمـا الذي يحـدث عندمـا يتـم نقل هـؤلاء الموظفـين إلى وحـدات تنظيميـة أخرى لها ثقافـات تنظيميـة أو وطنيـة مختلفـة؟ مـاذا تعـني إدارة المـوارد البشرية في عالـم الـشركات متعددة الجنسـيات، والعولمـة، والهجرة، والمهـن الدولية؟ ما هي إدارة المواهـب ومـا هي الطرق التي قـد تختلف بها أهدافها وممارسـاتها عـن إدارة المـوارد البشريـة؟ [87، 91-93].

- دائمًا ما يكون تقييم الأداء معقدًا، ولكن ما الطرق التي يمكن أن تشكل بها افتراضات الثقافة الوطنية معايير التقييم أو أن تكون إشكالية في تفسير النتائج؟ هل تتطابق معايير التقييم، أو تصطدم، مع الثقافة التنظيمية المعتمدة؟ كيف يمكن أن يستجيب الموظفون لعملية التقييم وكيف يمكن إشراك افتراضات الثقافة الوطنية؟ ما هي التحديات التي قد تنشأ في تقييم أداء القوى العاملة ذات العرق العالي والتنوع العرقي؟ [94-96].

بحكم طبيعتها، تكثر لحظات التدريس خلال تجربة التعليم والتعلم. في استخدامها، ينبغي أن تؤخذ في الاعتبار العديد من القضايا. أولاً، يجب ألا تُجبر لحظات التدريس أو تكون مصطنعة أو مفتعلة. يجب عليهم في بعض الأحيان أن يتخللوا تجربة التعلم، وأن لا يسيطروا عليها مطلقًا. تكمن قيمتها في تقديم لمحات من الاعتبارات والاتصال الشامل، وليس ببساطة في إضافة محتوى الدورة التدريبية. ويكمن تأثيرها في تعزيز الاهتمام، والمزيد من الدراسة، وطرح طرق جديدة للتفكير في التعلم، وليس في تشتيت الانتباه أو إرباكه.

ثانياً، تسمح لحظات التدريس للمتعلمين بالانتقال إلى ما وراء النطاق المقيد وتكوين الرسم التصويري لتحديد الدورة المعيارية لإدارة الموارد البشرية، وتقديم مساهمات ثاقبة وقيمة لهذه الدراسة. يجب أن تكون متصلة بطرق تكمل وربما تتحدى دراسة إدارة الموارد البشرية وليس بطرق تحولها إلى سلوك تنظيمي مكتظ وسوء في التنظيم أو إدارة الأعمال الدولية أو إدارة الموارد البشرية الدولية أو إدارة الموارد البشرية المختلطة.

ثالثًا، تعتبر اللحظات القابلة للتعلم ذات قيمة في تعزيز فهم المتعلمين من خلال تجاوزهم لما تعلموه بالفعل، عن طريق السماح لهم بالتأمل في الروايات الأخرى وغيرها من المعارف، ومن خلال تنمية روح التقدير النقدي والوعي والفطنة. لا يقصد منها صرف الانتباه أو الغموض. رابعا، من الأفضل فهم اللحظات القابلة للتعلم على أنها قيمة وذلك لكونها نادرة

نسـبيًا. ويجب اسـتخدامها بفعالية ومهـارة عندما يقدمون أنفسـهم، لكن لا ينبـغي أن يصبحـوا القوة المحوريـة (للبيداغوجيـا) اي علم تربيـة الصف.

### 7 - الخلاصة Conclusion

إن النتيجة الثانوية للطرق التي تم بها إنشاء كلية إدارة الأعمال والترويج لها هي تقدير متقلب لعالم الأعمال الحقيقي. تعكس الدورات الدراسية التي تقدمها كلية إدارة الأعمال هذا غالبًا في تجزئتها وتقليصها والتركيز على الوظيفة. خصوصًا في كلية إدارة الأعمال بالولايات المتحدة، يعتبر زاندر واخرون [97] أن تراث التيلوريوزم (Taylorism) واضح بين أعضاء هيئة التدريس والطلاب والخريجين الذين هم أكثر اهتماما بقوائم المراجعة الميكانيكية أكثر من اهتمامهم ببعضهم البعض، وبالتالي نادراً ما يتعلمون تطبيق التعلم الاجتماعي في مكان العمل ... [مع المدراء] المهمة والتركيز على النتائج، وأي شيء يصرف انتباههم عن هؤلاء يعتبر مشكلة «(ص 463).

عـلاوة على ذلـك، على الرغـم مـن أهميـة إدارة المـوارد البشريـة في كلية إدارة الأعمـال، إلا أن أهميتهـا لـم تتحقـق بالضرورة من خـلال توفير حلول واقعية لمشـكلات العالـم الحقيقي. بدلاً مـن ذلك، اقترح كوفمـان [98] «بأن المسـار التصاعـدي لإدارة المـوارد البشريـة قد يكـون محـددًا لأن الباحثين قـد تأثـروا بشـكل غـير ملائـم بالرغبـة في تزويـد الحقـل بالتأثـير والمكانـة والاحـترام الذي ناضل طويـلا لتحقيقه في الشركات ومـدارس الأعمال» (ص 214). ينعكـس جـزء مـن هذه الرغبـة في التأثير في توجّه أضيـق و «علمي» في أبحاثهـم ونشرهـم العلمي وتدريسـهم. [25، 99].

لا شـك أن مشـكلات كليـة إدارة الأعمـال تتطلـب إصلاحًـا بقيـادة المؤسسـات؛ ومـع ذلـك، فإن هـذا لا يمنـع المعلمـين والطـلاب الفرديين من التعـرف على هـذه المشـكلات ومحاولـة التقليـل مـن الأضرار التي تسـببت فيهـا هـذه المشـكلات المؤسسـية. في هـذا الفصـل، يقـال إن هنـاك حاجـة لجلـب المزيـد مـن الاتسـاق والأصالـة في دورة إدارة المـوارد البشريـة. قـد يتـم ذلـك عـن طريـق ربطـه بشـكل أكـثر أمانـًا باحتياجـات وحقائـق عالم

متزايـد التعقيـد وبالعولمة والتنـوع. على وجه الخصوص، يقـال إن إدارة الموارد البشريـة يجـب أن تكـون اجتماعية وإنسـانية بشـكل أفضـل لأولئك الذين يقومـون بتدريسـها ولمن يدرسـونها.

الموضوع الرئيسي في هذا الفصل هو أن التعليم والتعلم مرتبطان بشكل متبادل في عملية ديناميكية تسمح للمدرسين باستكشاف تخصصاتهم الانضباطية وتأثيرهم التدريسي، وتطوير الطلاب على الفهم الأعمق وان يكونوا أكثر تفكيرًا لما يدرسونه. أكد القسم التمهيدي على الترابط المتبادل بين تعلم المعلمين من خلال قول مأثور بول رامسدن [1]: «هدف التعليم بسيط: هو إن تجعل تعلم الطالب ممكنًا» (ص 5). قد يكون من المناسب بعد ذلك أن نختتم بملاحظة أخرى لرامسدن.

يشير رامسدن [1] بأن الفهم يشكل أهم الكفاءات في التخصصات الأكاديمية وفي تطبيق المعرفة. الفهم - هو الترقية، التطوير، والصقل - هو الرابط بين المعلم والطالب في ارتباطهم بتعلم المعلمين، وفي كلية إدارة الأعمال وفي دورة إدارة الموارد البشرية. الفهم ليس مجرد القدرة على تذكر المعلومات المقدمة في الدورة التدريبية، أو حتى القدرة على اكتساب أو بناء معارف جديدة. بدلاً من ذلك، بالنسبة إلى رامسدن [1] وبالنسبة لكثير من مدرسي الأعمال الآخرين، فإن الفهم هو «الطريقة التي يدرك بها الطلاب الظواهر المتعلقة بالموضوع وتميزها، بدلاً مما يعرفونه عنها أو كيف يمكنهم التعامل معها» (ص 6). يقترح أن لحظات قابلة للتعلم يمكن أن تحدث مثل هذا الفهم.

## اختبر معرفتك Testing Your Knowledge

### أجب عن الأسئلة التالية بالصواب (T) أو الخطأ (F)

**Answer the Following Questions as True (T) or False (F)**

قـد تكـون الأسـئلة التالية مفيدة لكل مـن مدربي إدارة المـوارد البشرية والطـلاب في مراجعـة هذا الفصـل. لتوفير الفائـدة المثلى، قد يرغـب القارئ في إعادة قـراءة القسـم الذي يبـدو مرتبطًـا بالسـؤال لفـترة وجـيزة. كل عبارة تتطلـب إجابـة صحيحـة أو خاطئـة. يتـم توفـير الإجابـات، بالإضافـة إلى التفسـيرات، في القسـم الذي يتبـع هذه الأسـئلة.

1. هناك إجماع متزايد على أن المشكلة الأكثر أهمية في كليات إدارة الأعمال هي أنها لا تنتج خريجين لديهم فهم دقيق لنظرية الانضباط.
2. يجب تقسيم جميع المعارف التأديبية (الانضباطية)، بما في ذلك إدارة الموارد البشرية، إلى تسلسل منطقي بحيث يمكن تدريسها بفعالية وفهمها من قبل الطلاب.
3. ينصب تركيز معظم دورات الأعمال على التحليل - أي على تقليل الموقف المعقد إلى قضايا أبسط ومنفصلة يمكن فهمها بشكل أفضل وتعليمها والاعتراف بها لاحقًا في مواقف الإدارة.
4. تظهر اللحظات القابلة للتعلم بشكل طبيعي وعفوي فقط خلال لقاء التعليم والتعلم ولا يمكن توقعها أو التنبؤ بها أو فرضها.
5. توفر اللحظات القابلة للتعليم، خاصةً عندما يتم تنظيمها بواسطة المدرب، طريقة جيدة جدًا لتوسيع دورة إدارة الموارد البشرية ومواءمتها مع الدورات الأخرى مثل إدارة الموارد البشرية المقارنة وإدارة الموارد البشرية الدولية.
6. أفضل وصف لإدارة الموارد البشرية هو تابع شيد اجتماعيا.
7. تعكس الثقافات التنظيمية دائمًا الثقافة الوطنية للبلد الذي توجد فيه المنظمة.
8. التقاطع يعني تداخل فئتين محددتين بشكل منفصل بطرق تشكك في التصنيفات الأولية من خلال إنتاج نتائج غير متوقعة وإضافية مركبة.
9. قد تعمل اللحظات القابلة للتعلم في المقرر التعليمي لإدارة الموارد البشرية بسبب تاريخها وتطورها، ولكنها لن تكون مفيدة في المقررات التعليمية التجارية الأخرى.
10. النتيجة المرجوة لأي دورة أكاديمية - للمدربين والطلاب على حد سواء - هي أن الطلاب المعنيين يجب أن يعرفوا تفاصيل الموضوع وأن يكونوا قادرين على تطبيق هذه التفاصيل ومعالجتها بشكل فعال.

## أجوبة على أسئلة المراجعة Answers to Review Questions

1. خاطئة. عادة ما يكون لخريجي كلية إدارة الأعمال فهم جيد للنظرية التأديبية. ومع ذلك، غالبًا لم يتم تعليمهم التقييم النظري بشكل نقدي واستكشاف المدى الذي تنطبق عليه هذه النظرية في مواقف العالم الواقعي المعقدة، وتطوير وجهات نظر أو تفاهمات عالمية.
2. صحيح. لا مفر من تقسيم المعرفة إلى وحدات لتعليمها. ومع ذلك، فإن هذا يثير مشكلة لأن المعرفة - بما في ذلك تلك المرتبطة بإدارة الموارد البشرية - هي بطبيعتها مترابطة ومتشابكة. إن محاولة تقديم المعرفة كتسلسل خطي أو تقدم خطي (الخطية) يكسر حتماً استمراريتها، وتكسر الروابط الحقيقية والمحتملة مع هيئات أخرى من المعرفة، وتخلق تمثيلًا منطقيًا وغير مصطنعًا للتجربة الواقعية.
3. صحيح. المنطق السائد في وضع المناهج الدراسية والمواد التعليمية في كلية إدارة الأعمال هو تحليلي. يعد التحليل جزءًا مهمًا من التعامل مع العديد من السياقات الإدارية، ولكن كما هو موضح في هذا الفصل، فإن الانشغال بالتحليل يحول دون قيام الوظائف الأكثر أهمية في التوليف وتطوير المنظورات الإبداعية والحلول.
4. خاطئة. صحيح أن العديد من اللحظات القابلة للتعليم (عندما يولد المتعلم) تنشأ بشكل طبيعي وتلقائي في التدريس. إذا فعلوا ذلك، فمن المؤكد أنه ينبغي استخدامها بفعالية. ومع ذلك، يمكن تشجيع / حث الطلاب على التفكير بطرق تجعلهم يتساءلون عما يتم تدريسه والاعتراف بأنه قد توجد إمكانيات أخرى وبدائل ومعرفة غير مرتبطة حاليًا يمكن أن تثري خبرتهم التعليمية.
5. خاطئة. توفر اللحظات القابلة للتعلم الفرصة لجلب معرفة جديدة إلى دورة إدارة الموارد البشرية، ولكن يجب أن تقدم هذه المعرفة محتوى المعرفة في الدورة التدريبية من خلال توفير وجهات نظر جديدة وإعادة تقييم نقدية وطرق جديدة للتواصل مع المعرفة الانضباطية الأخرى (مثل الثقافة).

6. صحيح. على عكس الفيزياء، ادارة الموارد الشرية لا تتعامل مع الحقائق التي يمكن أن تكون ذات خبرة عالمية، وقياس موضوعي، والتحقق من صحتها بشكل مستقل. وبدلاً من ذلك، فإنها تتعامل مع قضايا مثل الكفاءة والموهبة والإنتاجية والحافز والالتزام، وما إلى ذلك، والتي يتم تحديد وجودها وطبيعتها كلها اجتماعيًا.

7. خاطئة. فمن المؤكد أن العديد من جوانب الثقافة الوطنية تنعكس في التنظيم. ومع ذلك، فإن الثقافة الوطنية واسعة وقائمة على الإحصاء، وتعترف بأنه ليس كل فرد في «الدولة» سوف يمتلك نفس القيم. وينعكس هذا الاختلاف على المؤسسين التنظيمين والثقافات التي يخلقونها في شركاتهم. وعادة ما تعكس الثقافات التنظيمية قيم مؤسسيها.

8. صحيح. يشير التقاطع إلى أن تجارب الأفراد تمثل مزيجًا من التصنيفات الاجتماعية (الجنس، العرق، الطبقة الاجتماعية، إلخ). تختلف تجربة «النساء السود» نوعيًا عن تجربة «كل النساء» أو «كل السود». يُقترح أن تتأثر تجارب ذوي الهويات الثقافية (الوطنية والتنظيمية) بشكل مختلف بنفس ممارسات إدارة الموارد البشرية.

9. خاطئة. اللحظات القابلة للتعلم قيمة في جميع دورات الأعمال. تعترف دورات الأعمال المعاصرة بالحاجة إلى إجراء اتصالات مع هيئات المعرفة الأخرى وغالبًا ما تتضمنها (العولمة، الاعتبارات الأخلاقية، المسؤولية الاجتماعية للشركات، إلخ). ومع ذلك، في حالة عدم وجود حكم هيكلي لإدخال هذه القضايا، يمكن أن تكون اللحظات القابلة للتعلم ذات قيمة.

10. خاطئة. معرفة التفاصيل والقدرة على التعامل مع هذه المعرفة هي بداية، ولكن النتيجة المرجوة من تجربة التعلم والتعليم هي زيادة الفهم. يستند الفهم إلى التقدير والاعتراف والروابط التي تتجاوز الحدود المقررة أو المنهجية للموضوع الذي يتم تدريسه أو تعلمه.

## References المصادر

1. Ramsden, P. (2003). *Learning to teach in higher education* (2nd ed.). London, UK: Routledge.
2. Case, J. M. (2015). Emergent interactions: Rethinking the relationship between teaching and learning. *Teaching in Higher Education, 20*(6), 625–635. doi:10.1080/13562517.2015. 1052787.
3. Bennis, W. G., & O’Toole, J. (2005). How business schools lost their way. *Harvard Business Review, 83*(5), 96–104.
4. Pfeffer, J., & Fong, C. T. (2002). The end of business schools? Less success than meets the eye. *Academy of Management Learning and Education, 1*(1), 78–95. doi:10.5465/AMLE. 2002.7373679.
5. Schoemaker, P. J. H. (2008). The future challenges of business: Rethinking management education. *California Management Review, 50*(3), 119–139. doi:10.2307/41166448.
6. Eisenberg, J., Lee, H.-J., Brück, F., Brenner, B., Claes, M.-T., Mironski, J., et al. (2013). Can business schools make students culturally competent? Effects of cross-cultural management courses on cultural intelligence. *Academy of Management Learning and Education, 12*(4), 603–621. doi:10.5465/amle.2012.0022.
7. Kedia, B. L., & Englis, P. D. (2011). Transforming business education to produce global managers. *Business Horizons, 54*(4), 325–341. doi:10.1016/j. bushor.2011.02.006.
8. Mingers, J. (2015). Helping business schools engage with real problems: The contribution of critical realism and systems thinking. *European Journal of Operational Research, 242*(1), 316–331. doi:10.1016/j.ejor.2014.10.058.
9. Mintzberg, H. (2004). *Managers not MBAs*. London, UK: Pearson Education.
10. Spender, J. C. (2000). *Underlying antinomies and perpetuated problems: An historical view of the challenges confronting business schools today*. New York, NY: New York Institute of Technology.
11. Ivory, C., Miskell, P., Shipton, H., White, A., Moeslein, K., & Neely, A. (2006). *The future of business schools in the UK: Finding a path to success*. London, UK: Advanced Institute of Management Research.
12. Ivory, C., Miskell, P., Shipton, H., White, A., Moeslein, K., & Neely, A. (2006). *UK business schools: Historical contexts and future scenarios. Summary Report from an EBK/AIM Management Research Forum*. London, UK: Advanced Institute of Management.
13. Starkey, K., & Tempest, S. (2009). The winter of our discontent: The design challenge for business schools. *Academy of Management Learning and Education, 8*(4), 576–586. doi:10. 5465/AMLE.2009.47785476.

14. Phillips, F., Hsieh, C. H., Ingene, C., & Golden, L. (2016). Business schools in crisis. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 2*, Article 10. doi:10.1186/s40852- 016-0037-9.

15. Murillo, D., & Vallentin, S. (2016). The business school's right to operate: Responsibilization and resistance. *Journal of Business Ethics, 136*(4), 743–757. doi:10.1007/s10551-015-2872-1.

16. Hansen, E. J. (1998). Creating teachable moments… and making them last. *Innovative Higher Education, 23*(1), 7–26.

17. Currie, G., Davies, J., & Ferlie, E. (2016). A call for university-based business schools to 'lower their walls': Collaborating with other academic departments in pursuit of social value. *Academy of Management Learning and Education, 15*(4), 742–755. doi:10.5465/amle.2015. 0279.

18. Ewest, T., & Kliegl, J. (2012). The case for change in business education: How liberal arts principles and practices can foster needed change. *Journal of Higher Education Theory and Practice, 12*(3), 75–86.

19. Paris, D. C. (Ed.). (2007). *Business and the liberal arts: Integrating professional and liberal education*. Report of a Symposium on the Liberal Arts and Business, May 2007. Washington, DC: Council of Independent Colleges.

20. Alajoutsijarvia, K., Juusola, K., & Siltaoja, M. (2015). The legitimacy paradox of business schools: Losing by gaining? *Academy of Management Learning and Education, 14*(2), 277– 291. doi:10.5465/amle.2013.0106.

21. Khurana, R., & Penrice, D. (2011). Business education: The American trajectory. In M. Morsing & A. S. Rovira (Eds.), *Business schools and their contribution to society* (pp. 3–15). London, UK: Sage. doi:10.4135/9781446250822.n1.

22. Guest, D. E. (2001). Human resource management: When research confronts theory. *International Journal of Human Resource Management, 12*(7), 1092–1106. doi:10.1080/ 09585190110067837.

23. Starr-Glass, D. (2017). The pedagogic possibilities of student-generated case studies: Moving through the looking glass. In D. Latusek (Ed.), *Case studies as a teaching tool in management education* (pp. 15–35). Hershey, PA: IGI-Global. doi:10.4018/978-1-5225-0770-3.ch002.

24. Bridgman, T., Cummings, S., & McLaughling, C. (2016). Restating the case: How revisiting the development of the case method can help us think differently about the future of the business school. *Academy of Management Learning and Education, 15*(4), 724–741. doi:10. 5465/amle.2015.0291.

25. Thomas, H., & Wilson, A. D. (2011). 'Physics envy', cognitive legitimacy or practical relevance: Dilemmas in the evolution of management research in the UK. *British Journal of Management, 22*(3), 443–456. doi:10.1111/j.1467-8551.2011.00766.x.

26. Schultz, M. (2010). Reconciling pragmatism and scientific rigor. *Journal of Management Inquiry, 19*(3), 274–277. doi:10.1177/1056492610369625.

27. Bloom, B. S., Englehart, M., Furst, G., Hill, W., & Krathwohl, D. (1956). *Taxonomy of educational objectives: The classification of educational goals*. New York, NY: David Mckay Co.

28. Anderson, L. W., & Krathwohl, D. R. (2001). *A taxonomy for learning, teaching and assessing: A revision of Bloom's taxonomy*. New York, NY: Longman Publishing.

29. Bagchi, S. N., & Sharma, R. (2014). Hierarchy in Bloom's taxonomy: An empirical case-based exploration using MBA students. *Journal of Case Research, 5*(2), 57–79.

30. Bradbury, H., Frost, N., Kilminster, S., & Zukas, M. (2010). *Beyond reflective practice: New approaches to professional lifelong learning*. Abingdon, UK: Routledge.

31. Lawless, A., & McQue, L. (2008). Becoming a community of critically reflective HR practitioners. *Journal of European Industrial Training, 32*(5), 323–335. doi:10.1108/ 03090590810877058.

32. Griggs, V., Holden, R., Rae, J., & Lawless, A. (2015). Professional learning in human resource management: Problematising the teaching of reflective practice. *Studies in Continuing Education, 37*(2), 202–217. doi:10.1080/0158037X.2015.1028528.

33. Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professions think in action*. London, UK: Basic Books.

34. Tomkins, L., & Ulus, E. (2015). Is narcissism undermining critical reflection in our business schools? *Academy of Management Learning and Education, 14*(4), 595–606. doi:10.5465/ amle.2014.0107.

35. Glen, R., Suciu, C., & Baughn, C. (2014). The need for design thinking in business schools. *Academy of Management Learning and Education, 13*(4), 653–667. doi:10.5465/amle.2012. 0308.

36. Szkudlarek, B., McNett, J., & Romani, L. (2013). The past, present, and future of cross-cultural management education: The educators' perspective. *Academy of Management Learning and Education, 12*(3), 477–493. doi:10.5465/ amle.2012.0233.

37. Inkson, K. (2008). Are humans resources? *Career Development International, 13*(3), 270– 279. doi:10.1108/13620430810870511.

38. Fortier, M., & Albert, M.-N. (2015). From resource to human being: Toward persons management. *SAGE Open, 5*(3), 1–13. Retrieved from http://journals.sagepub.com/doi/pdf/ 10.1177/2158244015604347.

39. Bratton, J., & Gold, J. (2012). *Human resource management: Theory and practice* (5th ed.). London, UK: Palgrave Macmillan.

40. Guest, D. E. (1990). Human resource management and the American dream. *Journal of Management Studies, 27*(4), 377–397. doi:10.1111/j.1467-6486.1990.tb00253.x.

41. Brewster, C. (1995). Towards a European model of human resource management. *Journal of International Business Studies, 26*(1), 1–21. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490163.

42. Brewster, C. (2005). European perspectives on human resource management. *Human Resource Management Review, 14*(4), 365–382. doi:10.1016/j.hrmr.2004.10.001.

43. Brewster, C. (2007). Comparative HRM: European views and perspectives. *International Journal of Human Resource Management, 18*(5), 769–787. doi:10.1080/09585190701248182.

44. Pudelko, M. (2006). A comparison of HRM systems in the USA, Japan and Germany in their socio-economic context. *Human Resource Management Journal, 16*(2), 123–153. doi:10. 1111/j.1748-8583.2006.00009.x.

45. Gooderman, P., & Nordhaug, O. (2010). One European model of HRM? Cranet empirical contributions. *Human Resource Management Review, 21*(1), 27–36.

46. Guest, D. E. (2004). The psychology of the employment relationship: An analysis based on the psychological contract. *Applied Psychology: An International Review, 53*(4), 541–555. doi:10.1111/j.1464-0597.2004.00187.x.

47. Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage.

48. Kaufman, B. E. (2016). Globalization and convergence–divergence of HRM across nations: New measures, explanatory theory, and non-standard predictions from bringing in economics. *Human Resource Management Review, 26*(4), 338–351. doi:10.1016/j.hrmr.2016.04.006.

49. Alriss, A. A., & Sidani, Y. (2016). Comparative international human resource management: Future research directions. *Human Resource Management Review, 26*(4), 352–358. doi:10. 1016/j.hrmr.2016.04.007.

50. Lane, G. (1992). *Management and labour in Europe: The industrial enterprise in Germany, Britain and France*. Brookfield, VT: Edward Elgar.

51. Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

52. Hyun, E. (2002). *Critical inquiry of teachable moment oriented curriculum from the perspective of developmentally and culturally appropriate pedagogy*.

Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association (New Orleans, April 1–5).

53. Goldstein, J. (1999). Emergence as a construct: History and issues. *Emergence: Complexity and Organization, 1*(1), 49–72. doi:10.1207/s15327000em0101_4.
54. Hmelo-Silver, C. E., & Pfeffer, M. G. (2004). Comparing expert and novice understanding of a complex system from the perspective of structures, behaviors, and functions. *Cognitive Science, 28*(1), 127–138. doi:10.1207/s15516709cog2801_7.
55. Sawyer, R. K. (2002). Emergence in psychology: Lessons from the history of non-reductionist science. *Human Development, 45*(1), 2–28. doi:10.1159/000048148.
56. Sawyer, R. K. (2005). *Social emergence: Societies as complex systems*. New York, NY: Cambridge University Press.
57. Hyun, E. (2006). *Teachable moments: Re-conceptualizing curricula understandings*. New York, NY: Peter Lang.
58. Apte, M. (1994). Language in sociocultural context. In R. E. Asher (Ed.), *The encyclopedia of language and linguistics* (Vol. 4, pp. 2000–2010). Oxford, UK: Pergamon Press.
59. Spencer-Oatey, H. (2008). *Culturally speaking: Culture, communication and politeness theory* (2nd ed.). London, UK: Continuum.
60. Spencer-Oatey, H. (2012). *What is culture? A compilation of quotations*. Warick, UK: GlobalPAD Open House. Retrieved from http://www2.warwick.ac.uk/fac/soc/al/globalpad/ openhouse/interculturalskills/global_pad_-_what_is_culture.pdf.
61. Bird, A., & Mendenhall, M. E. (2016). From cross-cultural management to global leadership: Evolution and adaptation. *Journal of World Business, 51*(1), 115–126. doi:10.1016/j.jwb. 2015.10.005.
62. Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Newbury Park, CA: Sage.
63. Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. London, UK: Sage.
64. Bird, A., & Osland, J. (2004). Global competencies: An introduction. In H. Lane, M. Maznevksi, M. E. Mendenhall, & J. McNett (Eds.), *The Blackwell handbook of global management: A guide to managing complexity* (pp. 57–80). London, UK: Blackwell.
65. Orr, L. M., & Hauser, W. J. (2008). A re-inquiry of Hofstede's cultural dimensions: A call for 21st century cross-cultural research. *The Marketing Management Journal, 18*(2), 1–19.

66. Osland, J. S., & Bird, A. (2000). Beyond sophisticated stereotyping: Cultural sensemaking in context. *Academy of Management Executive, 14*(1), 65–77. doi:10.5465/AME.2000.2909840.

67. De Mooij, M., & Hofstede, G. (2010). The Hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of Advertising, 29*(1), 85–110. doi:10.2501/S026504870920104X.

68. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2013). Climate and culture. *Annual Review of Psychology, 64,* 361–388. doi:10.1146/annurev-psych-113011-143809.

69. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

70. Martin, J. (2002). *Organizational culture: Mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage.

71. Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2011). Perspectives on organizational climate and culture. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*: Vol. 1. *Building and developing the organization* (pp. 373–414). Washington, DC: American Psychological Association. doi:10.1037/12169-012.

72. Schein, E. H. (2000). Sense and nonsense about culture and climate. In N. M. Ashkanasy,

C. P. M. Wilderom & M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of organizational culture and climate* (pp. xxiii–xxx). Thousand Oaks, CA: Sage.

73. Crenshaw, K. (1991). Mapping the margins: Intersectionality, identity politics and violence against women of color. *Stanford Law Review, 43,* 1241–1299. doi:10.2307/1229039.

74. Walby, S., Armstrong, J., & Strid, S. (2012). Intersectionality: Multiple inequalities in social theory. *Sociology, 46*(2), 224–240. doi:10.1177/0038038511416164.

75. Pager, D. (2003). The mark of a criminal record. *American Journal of Sociology, 108*(5), 937–975. doi:10.1086/374403.

76. Choo, H. Y., & Ferree, M. M. (2010). Practicing intersectionality in sociological research: A critical analysis of inclusions, interactions, and institutions in the study of inequalities. *Theory and Society, 28*(2), 129–149. doi:10.1111/j.1467-9558.2010.01370.x.

77. Ken, I. (2010). *Digesting race, class, and gender: Sugar as a metaphor*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

78. Jordan-Zachery, J. S. (2007). Am I a black woman or a woman who is black? A few thoughts on the meaning of intersectionality. *Politics and Gender, 3*(2), 254–263. doi:10.1017/ S1743923X07000074.

79. McCall, L. (2005). The complexity of intersectionality. *Signs: Journal of Women in Culture and Society, 30*(3), 1771–800. doi:10.1086/426800.

80. Alvesson, M., Ashcraft, K. L., & Thomas, R. (2008). Identity matters: Reflections on the construction of identity scholarship in organization studies. *Organization, 15*(1), 5–28. doi:10.1177/1350508407084426.

81. Cho, S., Crenshaw, K., & McCall, L. (2013). Toward a field of intersectionality studies: Theory, applications, and praxis. *Signs, 38*(4), 785–810. doi:10.1086/669608.

82. Castro, M. R., & Holvino, E. (2016). Applying intersectionality in organizations: Inequality markers, cultural scripts and advancement practices in a professional service firm. *Gender, Work, and Organization, 23*(3), 328–347. doi:10.1111/gwao.12129.

83. Gulev, R. E. (2009). Are national and organizational cultures isomorphic? Evidence from a four country comparative study. *Managing Global Transitions, 7*(3), 259–279. Retrieved from http://www.fm-kp.si/zalozba/ISSN/1581-6311/7_259-279.pdf.

84. Hauff, S., Richter, N. F., & Tressin, T. (2015). Situational job characteristics and job satisfaction: The moderating role of national culture. *International Business Review, 24*(4), 710–723. doi:10.1016/j.ibusrev.2015.01.003.

85. Strese, S., Adams, D. R., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2016). Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management. *International Business Review, 25*(5), 1149–1168. doi:10.1016/j.ibusrev.2016. 02.002.

86. Stavrou, E. T., Brewster, C., & Charalambous, C. (2010). Human resource management and firm performance in Europe through the lens of business systems: Best fit, best practice or both? *The International Journal of Human Resource Management, 21*(7), 933–962. doi:10. 1080/09585191003783371.

87. Chung, C., Sparrow, P., & Bozkurt, Ö. (2014). South Korean MNEs' international HRM approach: Hybridization of global standards and local practices. *Journal of World Business, 49*(4), 549–559. doi:10.1016/j.jwb.2013.12.008.

88. Russell, S., & Brannan, M. J. (2016). 'Getting the right people on the bus': Recruitment, selection and integration for the branded organization. *European Management Journal, 34*(2), 114–124. doi:10.1016/j.emj.2016.01.001.

89. Björklund, F., Backström, M., & Wolgast, S. (2012). Company norms affect which traits are preferred in job candidates and may cause employment discrimination. *The Journal of Psychology, 146*(6), 579–594. doi:10.1080/00223980.2012.658459.

90. Astakhova, M. N., Doty, D. H., & Hang, H. (2014). Understanding the antecedents of perceived fit at work in the United States, Russia, and China. *European Management Journal, 32*(6), 879–890. doi:10.1016/j.emj.2014.03.005.

91. Tung, R. L. (2016). New perspectives on human resource management in a global context. *Journal of World Business, 51*(1), 142–152. doi:10.1016/j.jwb.2015.10.004.

92. Urbancová, H., & Vnoucková, L. (2015). Investigating talent management philosophies. *Journal of Competitiveness, 7*(3), 3–18.

93. Festing, M., Schäfer, L., & Scullion, H. (2013). Talent management in medium-sized German companies: An explorative study and agenda for future research. *International Journal of Human Resource Management, 24*(9), 1872–1893. doi: 10.1080/09585192.2013.777538.

94. Rabl, T., Jayasinghe, M., Gerhart, B., & Kühlmann, T. M. (2014). A meta-analysis of country differences in the high-performance work system–business performance relationship: The roles of national culture and managerial discretion. *Journal of Applied Psychology, 99*(6), 1011–1041. doi:10.1037/a0037712.

95. Singh, B., Winkel, D. E., & Selvarajan, T. T. (2013). Managing diversity at work: Does psychological safety hold the key to racial differences in employee performance? *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86*(2), 242–263. doi:10.1111/joop.12015.

96. Larimo, J., Le Nguyen, H., & Ali, T. (2016). Performance measurement choices in international joint ventures: What factors drive them? *Journal of Business Research, 69*(2), 877–887. doi:10.1016/j.jbusres.2015.07.003.

97. Zander, U., Zander, L., Gaffney, S., & Olsson, J. (2010). Intersectionality as a new perspective in international business research. *Scandinavian Journal of Management, 26*(4), 457–466. doi:10.1016/j.scaman.2010.09.011.

98. Kaufman, B. E. (2014). The historical development of American HRM broadly viewed. *Human Resource Management Review, 24*(3), 196–218. doi:10.1016/j.hrmr.2014.03.003.

99. Harley, B. (2015). The one best way? 'Scientific' research on HRM and the threat to critical scholarship. *Human Resource Management Journal, 25*(4), 399–407. doi:10.1111/1748- 8583.12082.

الفَصْلُ الثَّالِثُ

# القدرة على تغيير النظام الاجتماعي

# The Power to Change a Social System

ديين لـ. هاردر و كيم أو. توكارسكي

**الملخص:**

**الهدف من هذا الفصل هو كمقدمة قصيرة لتغيير ثقافة الشركات من وجهة نظر تطورية وتفكير النظم. ويبرز أن بعض الملاحظات الشائعة في ثقافة الشركات هي حصيلة تكيفات العقل البشري مع التعقيد في المواقف الاجتماعية. وتلعب ميزات مثل التنوع والقيادة أدوارًا مهمة في القدرة على ضبط نظام اجتماعي استجابة للضغوط الداخلية أو الخارجية، ومع ذلك، يصعب إدارة هذه الميزات لأن السلوك البشري المعتاد في المجموعات يميل إلى تفضيل الخصائص الأخرى؛ حيث يبدو أن هناك تحيز ضدهم. هناك طرق ووسائل لاستيعاب هذه التفضيلات السلوكية، ولكن العديد من هذه الخيارات غير مباشرة وطويلة الأجل وبالتالي تحتاج إلى التفكير والتفاهم وان يكون هناك منظور استراتيجي للتنفيذ.**

أصبحت القدرة على التغيير أكثر وأكثر أهمية في الأعمال والمجتمع. تتطور السياقات بسرعة متزايدة من حيث التنمية الاجتماعية والاقتصادية والبيئية والتكنولوجية. ومن الدوافع المعروفة هي تغير المناخ، والتغيرات في بيئات العمل، وتغيير نماذج الأعمال، وكذلك التغيرات في النماذج الذهنية. يتعين على الشركات تعلم كيفية التفاعل والتكيف بسرعة. هناك عنصران أساسيان غالبًا ما يتم ذكرهما في عملية التكيف وهما التنوع [1-4] والقيادة (والمرتبط بالقيادة هو مفهوم ريادة الأعمال) [5-7]. القيادة، من ناحية، هي مطلوبة لتوجيه «سفينة الشركات» وبيد ثابتة تنقل

الشركة إلى آفاق جديدة، وغالبًا ما يكون ذلك من خلال «مناخ عاصف من التغييرات». من ناحية أخرى، يعتبر التنوع مفيدًا باعتباره كمجموعة واسعة من الاختلافات في موظفيها مما يجعل الشركات أكثر مرونة تجاه التغييرات في الاتجاهات غير المتوقعة وقد تقصر الوقت الذي تحتاج فيه المنظمة إلى الاستقرار بعد التغيير (التركيز هنا ليس كثيرًا على « التنوع المرئي «مثل الجنس أو العرق أو العمر، ولكن أكثر حول التنوع السلوكي أو الثقافي بشكل عام). يبدو أن هذين العنصرين الأساسيين ضروريان بالفعل لشركة المستقبل الناجحة. لسوء الحظ، فإن الطبيعة البشرية والطريقة التي يتم بها إنشاء معظم الشركات تعرقل في الغالب تكامل الأشخاص الذين يمكنهم توفير أو تسهيل أي من هذه الخصائص. يبدو أن هناك تحيزًا ضد التنوع والقيادة.

البشر كائنات اجتماعية. تكون القواعد وقواعد السلوك للتفاعلات مجزأة جزئيًا في أدمغتنا، وقد تم تعلمها جزئيًا، وتم وضعها جزئيًا على أنها استعدادات. إنها تشكل معًا نماذجنا العقلية التي تمثل كيف ينظر الفرد إلى العالم «الحقيقي». بالنظر إلى تاريخ البشر بشكل إجمالي، من الآمن أن نقول إن فئات المفاهيم الاجتماعية التي استخدمها رجل القبائل البدائي قبل عشرين ألف عام لا تزال صالحة لمدير الشركات المتوسطة اليوم. عندما يتعلق الأمر بتغيير السلوك التنظيمي، يمكن بالتالي إعادة صياغة السؤال: كيف يمكنك تغيير السلوك القبلي الموجود في المنظمة؟ يقدم هذا الفصل مفهوم النظم الاجتماعية، وتعريف السلطة في مثل هذه الأنظمة، ولماذا يصعب تغيير النظام الاجتماعي، ولماذا تجد الموارد البشرية صعوبة في الخروج بطرق لتعزيز القيادة والتنوع [8-10]. ليس الهدف من هذا المقال هو الترويج لبدعة إدارة قصيرة الأجل أخرى، بل المساعدة على التوفيق بين التدخلات المتعلقة بالسلوك التنظيمي والطبيعة البشرية وتوسيع فهم سبب وجود التحيزات بشكل طبيعي.

## 1 - العقل البشري موجه لفهم التفاعلات الاجتماعية المعقدة
## The Human Brain is Geared to Understanding Complex Social Interactions

لا يـزال نمـوذج داروين لبقاء الأصلح سـاري المفعـول. ومع ذلـك، فإن فكـرة اللياقـة غالباً ما تكـون مشـوهة في المناقشـات حول التطـور. من المهم التأكيـد على أن اللياقـة لا تعـني القـوة أو معـدل التكاثـر أو التخصص. وهذا يعـني القـدرة على التكيـف مـع موقـف معـين أو جديـد. لقـد أظهـر البشر وأجدادهـم هـذه القـدرة على مـدى ملايين السـنين القليلة الماضيـة. إحدى الاسـتراتيجيات التطوريـة النموذجيـة المسـتخدمة للتكيـف هي الحفاظ على الطاقـة. يمكـن ملاحظة الشيء نفسـه في النظـم الاجتماعية كمبدأ يسـمى بأقـل جهـد ممكـن [11-13]. عندمـا يتعلـق الأمـر بالبـشر، يمكـن اعتبار الأفـراد أو مجمـوعات كاملـة مـن النـاس - بطريقة غـير متوقعـة في الحديث - كسـولين أو على الأقـل مترددين في الحركـة مـا لـم يضطـروا إلى ذلـك. على الرغـم مـن أن هذا قد يكـون صحيحًا بشـكل عام، إلا أن هنـاك طيفًا كبيرًا مـن مدى فعالية هـذا المبدأ في الأفراد. بمـا أن اتجاه الاحتياجات المسـتقبلية للتكيـف لا يمكـن التنبـؤ بـه، فمـن المفيـد، مـن وجهة نظـر تطوريـة، أن يكـون هنـاك تنـوع كبـير في مجموعـة الجينـات. لذلـك هنـاك الكثـير مـن الأشـخاص الذيـن يحبـون الركض وإهـدار كميات كبيرة نسـبية مـن الطاقة. ولكـن على العمـوم، يميـل البـشر إلى توفـير أكـبر قـدر ممكن مـن الطاقة. هـذا لا يـزال صحيحًا حتى اليـوم ويـؤدي إلى كل أنواع العواقب من السـمنة إلى المقاومـة للتغيـير في المجتمـع أو المنظمات. نظرًا لأن الدمـاغ يتناول كمية كبـيرة غير متناسـبة من الأكسـجين وسـكر الدم (يكـون الدماغ مسـؤولًا عـن حـوالي 25 % مـن اسـتهلاك الطاقـة لجسـم الإنسـان [14])، يمكن أن نسـتنتج أن التفكـير هـو نشـاط مسـتهلك للطاقة بشـكل كبير. مـن الواضح أن التفكـير مفيـد، ولكن من أجل البقـاء التطوري وينبـغي أيضًا قصره على الحـد الأدنى. لذلـك، ربمـا ينبـغي أن يسـمى جنسـنا البشري هومو سـابينس، الإنسـان المفكـر ومن النوع الكسـول.

غالبًا ما يشتكي الأشخاص من تعقيد عملهم، خاصة في بيئات العمل الحالية. يشعرون بالإرهاق ومحاولة يائسة لتبسيط وضعهم أو نظامهم المحيط للحد من التعقيد. وهذا بدوره يؤدي في كثير من الأحيان إلى نماذج ذهنية مفرطة في التبسيط كما يدركون ذلك. وان هذا الأمر مفهوم من وجهة النظر للحفاظ على الطاقة المذكورة أعلاه حيث أن الشعور بالإرهاق قد يكون مكلفًا للغاية. ولسوء الحظ، يرمون الطفل بماء الاستحمام في كثير من الحالات، كما أنه من الطبيعة البشرية التفوق في التعامل مع المواقف المعقدة. بالمقارنة مع الحيوانات الأخرى، فإن درجة التعقيد التي يمكن للإنسان التعامل معها بشكل مريح هي درجة هائلة. هذا صحيح وبشكل خاص في المواقف الاجتماعية ومن المحتمل جدًا أن يكون أحد عوامل النجاح المهمة التي تجعل البشر يستطيعون تطوير نوع الحضارات التي لدينا [15]. ومع ذلك، هناك تحذير هام هو هذا الخط من الجدال. حيث ان القدرة البشرية أكبر من الحيوانات الأخرى ولكن لا تزال مقيدة. تفرض المجتمعات الحديثة ضغطًا زائدًا على القدرات الفردية لفهم وتفسير المواقف الاجتماعية المعقدة. وبالتالي، فإن المشكلة ليست التعقيد في حد ذاته، ولكن حجمها المفرط الذي يشدد على الناس.

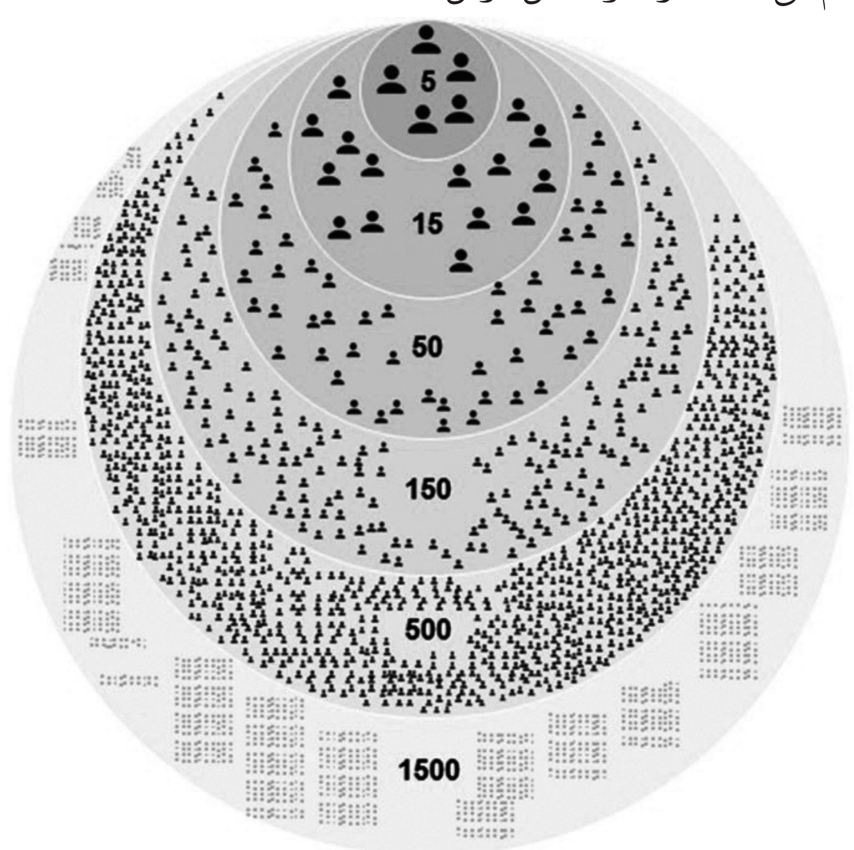
خلال مسار التطور، فقد تطور العقل البشري لفهم المواقف الاجتماعية المعقدة، لأن البشر كان عليهم التعامل مع التفاعلات «داخل قبائلهم». ولهذه الغاية، يوجد لدى العقل البشري نظامان للتفكير - النظام البطيء والسريع، كما وصفه الحائز على جائزة نوبل، دانييل كانيمان، وآموس تفرسكي [16]. الاول البطيء هو عاكس ويستخدم لتقييم المواقف ذات النتائج غير المؤكدة. الاول والسريع تلقائيًا، حيث يسمح الشعور الغريزي أو الحدس أو العادة بمعالجة الموقف بكفاءة. تم تصميم هذا النظام التلقائي لتوفير الطاقة. وكلما كان ذلك ممكنًا سيحاول البشر، فهم الموقف والتغلب على تعقيدها الاجتماعي باستخدام نظام التفكير السريع بدلاً من إطلاق نظام التفكير البطيء والعمق والوعي ولكنه مكلف. نحن

نتقن معظم المواقف الاجتماعية على الطيار الآلي (وليس فقط المواقف الاجتماعية ولكن أيضًا المواقف التي تتضمن عمليات اتخاذ القرار).

السلوك الاجتماعي هو ظاهرة جماعية. يعتمد مستوى تعقيد الموقف الاجتماعي على عدد أعضاء المجموعة وشدة التفاعلات. كلما كانت التفاعلات الشائعة أكثر كثافة، قل عدد الأشخاص الموجودين في المجموعة. كلما كانت التفاعلات الشائعة الضحلة أو العرضية أكبر، كلما كانت مجموعة الأشخاص أكبر من دون أن تطغى. يمكن تصنيف الأسرة على أنها مجموعة صغيرة من الأشخاص الذين لديهم تفاعلات شديدة. وعلى نفس المنوال، فإن مدى التحكم المعتاد للمدراء يتراوح ما بين 6 و15 - مما يعكس الحاجة إلى تفاعلات مكثفة. في المقابل، يمكن أن يتجاوز مجموع المرؤوسين بسهولة مئات أو الآلاف، ومع ذلك، فإن مستوى الشدة أقل بكثير أو حتى لا يكاد يذكر. هذا بالطبع معمم إلى حد كبير ومرة أخرى، تعتمد شدة التفاعلات المحتملة أيضًا على عوامل أخرى مثل الألفة أو مستوى التأهيل أو الكفاءة الاجتماعية. يمكن أن يؤدي قبول هذا التعميم إلى تأثير جانبي آخر مثير للاهتمام لهذا التقييد العقلي: قد يتغير تصوّر الناس كبشر إلى واحد حيث يُنظر إلى الناس على أنهم كائنات أو موارد. من ناحية اخرى، فهذا قد يعطي بعض التلميحات حول تجربة العديد من الموظفين للشركات العالمية باعتبارها غير إنسانية. من أجل مناقشة التغيير، من ناحية أخرى، تجدر الإشارة إلى أنه يبدو أن هناك فهمًا ضمنيًا لمدى مرونة عقل المدير عندما يتعلق الأمر بتعريف حجم وحدات الشركة ونوع السلوك الممكن اي ان يكون إنسانيًا -من حيث المبدأ.

يتغير السلوك مع حجم المجموعة. هناك مجموعة كبيرة من الأدلة من علم النفس التطوري بأن هناك احجام من المجموعة التي ترتبط عادة مع مستويات مختلفة من التعقيد. وهذا ما تم تسمية برقم دنبار (انظر الشكل 1) وسمي على اسم عالم الأنثروبولوجيا روبن دنبر ويحدد أحجام المجموعة وفقًا لتعقيد التفاعلات، مما يخلق سلسلة من الأرقام تبدأ من 5 و15 و50 و150 و500 على طول الطريق إلى 1500 [15]. هذه ليست أحجام مجموعة مطلقة

أو جامدة، بل هي أشبه بمتوسطات وما هو معتاد لكل من أحجام المجموعات والقدرات الفردية لفهم التعقيد الذي تنطوي عليه. سوف يرسم البشر الحدس بأحجام مختلفة للمجموعات، على سبيل المثال، المجموعات الأساسية التي تشبه العائلة التي تضم حوالي خمسة أفراد، أو المجموعات الكبيرة التي تشبه العائلة مع 15 فردًا، أو العائلة الممتدة أو القبيلة التي تضم 50 فردًا، والقبيلة التي تضم 150 عضوًا. يُستشهد بهذا الرقم الأخير في أغلب الأحيان باعتباره العتبة التي يمكن لعقل الإنسان التعامل معها للحفاظ على علاقات مستقرة وفعالة، وهذا الافتراض إلى حد كبير إذا كنت تتخيل أنك يجب أن تتعامل مع 150 شخصًا وربما يكون لديك طموح أو بحاجة إلى تذكر المحادثات التي كان معهم على مدى فترة طويلة من الزمن.




الشكل 1: عدد أحجام المجموعة النموذجية لدنبار

مرة أخرى، فهذا هو عبارة عن تقدير تقريبي للمتوسط؛ وقد تتراوح السعات الفردية لهذا المستوى من التفاعل بين 50 و250 عضوًا في شبكة اجتماعية. وبدلاً من القبيلة، قد نتعامل مع وحدة من شركة أو أشخاص من شركة صغيرة أو متوسطة الحجم. هناك اختلافات اجتماعية بين مجموعات ذات الأحجام المختلفة فيما يتعلق بالمعايير والقواعد والسلوكيات والتي نعرضها وفقًا لذلك.

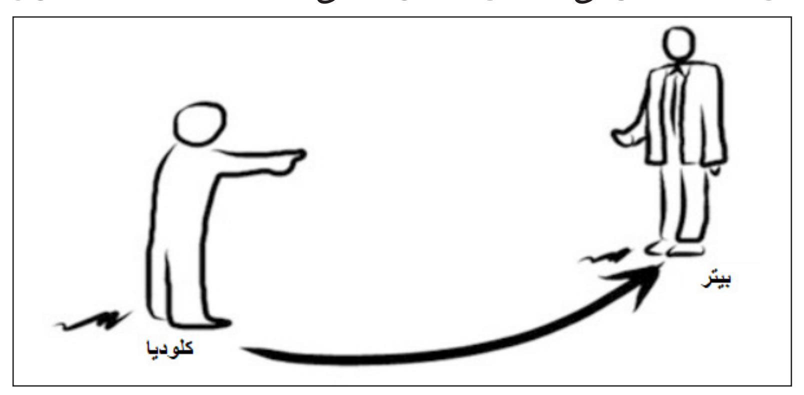
قد تعمل الثقافة وديناميكيات المجموعة والتغيير بشكل مختلف تمامًا عن المستويات المختلفة. يساعد رقم دنبار على فهم كيف يقوم الدماغ البشري بتقسيم الناس إلى مجموعات قابلة للهضم عقليًا. هذا هو السبب في أنه من الصعب الحصول على تفكير الصومعة وغالبًا فهو لا يستحق القتال. إنه إنسان. نفكر في فئات داخل المجموعة وخارج المجموعة، وهي مسألة بحجم المجموعة عندما نبدأ في الجدال فيها «نحن ضدهم». قدرة أدمغتنا تقيد حجم المجموعة الذي يمكننا التعامل معه بعمق. أي شيء يتجاوز 150 - في المتوسط - هو أبعد من فهمنا، فنحن نعاني من الغموض إذا اضطررنا إلى المشاركة في التفاعلات الاجتماعية حتى في الاعتدال في هذا المستوى من الشدة.

بدلاً من تضييع الكثير من الجهد في التغلب على التفكير في صومعة، قد يكون من الأكثر إنتاجية تشجيع التفاعلات الاجتماعية بين أفراد المجموعة الذين يتصرفون كسفراء (على غرار النموذج لرابط المشبك المقترح في الستينيات والسبعينيات في النظرية التنظيمية) والسماح لـ مجموعات موجودة في صوامعها للحد من خطر سحقها. ووفقًا لذلك، فعندما يتعلق الأمر بالتغيير، فإن الحجم الواحد لا يناسب الجميع، وستفشل المقاربات المعيارية القائمة على المحتوى لإدارة التغيير في الغالب تقريبًا (النهج التي تعتمد على العملية أكثر وعدًا).

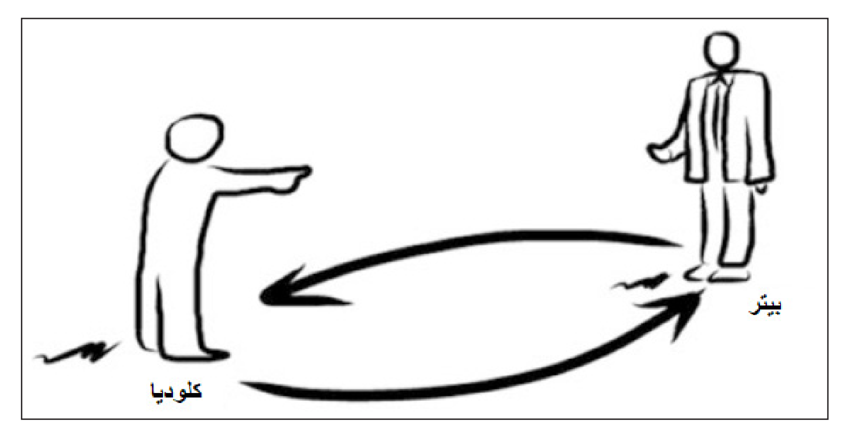
## 2 - يمكن تفسير التفاعلات الاجتماعية على أنها أنماط سلوكية أو هياكل اتصال Social Interactions Can Be Interpreted as Behavioral Patterns or Communication Structures

التواصل هو تبادل ثنائي الاتجاه للمعلومات، يليه تفسيره وتقييمه. يتم نقل المعلومات لفظيا وغير لفظي وشبه لفظي. بناءً على هذا التعريف، لا يوجد فرق بين السلوك الاجتماعي - أي السلوك الذي يشمل أكثر من شخص واحد - والتواصل. لا يسعنا إلا التواصل عندما نتفاعل مع الآخرين، أو كما قالها منظّر الاتصالات بول واتزلاويك: «لا يمكن للمرء التواصل» [17]. ونتيجة لذلك وعلى الأقل بالنسبة لهذا الخط من الحجة، فإن التفاعلات الاجتماعية القائمة والمنفذة بشكل روتيني مرادفة لمصطلحي «الأنماط السلوكية» و «هياكل التواصل». هذا هو أحد الافتراضات الأساسية للتفكير في النظم، على الأقل لمدرسة الفكر الممتثلة في هذه المقالة (الأشكال 2 و3 و4).

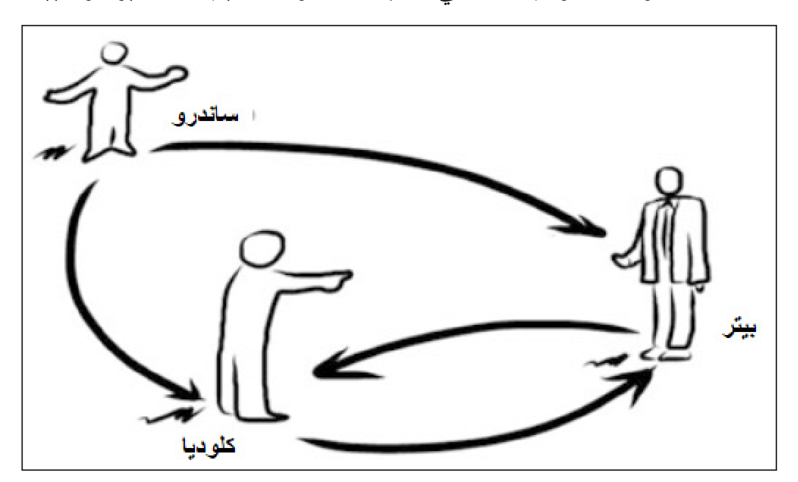
الاتصالات هي عادة ما تكون الغرض الاساسي ووفقًا لذلك، تختلف هياكل التواصل اختلافًا جوهريًا بين أحجام المجموعات المختلفة والسياقات. فهناك اختلافات اجتماعية بين النظم الاجتماعية والأنظمة الفرعية الموجودة فيها. قد تقوم المجموعات الصغيرة بحجم الأسرة بتشجيع شكل من أشكال التواصل الأكثر حميمية وشخصية وعاطفية. قد تركز المجموعات الأكبر على مستوى الشركة على الاتصال لقيادة القرار [18].




**الشكل 2: تنقل المعلومات لفظياً أو غير لفظي أو شبه لفظي**




**الشكل 3: التواصل هو تبادل ثنائي الاتجاه للمعلومات، يتبعه تفسيره وتقييمه**




**الشكل 4: يمكن اعتبار التفاعلات الاجتماعية مرادفًا لمصطلحات «الأنماط السلوكية» و «هياكل التواصل»**

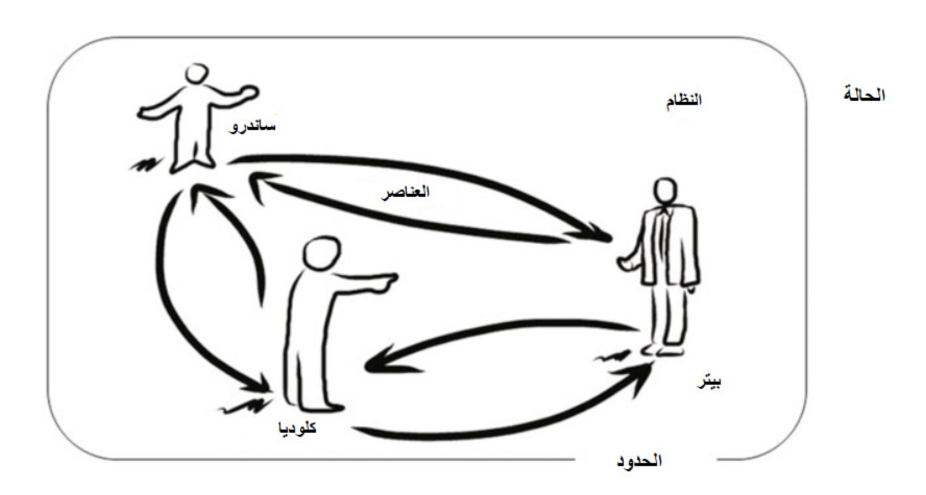
بصفتك عضوًا في النظام الاجتماعي «شركة»، من الضروري لاحقًا أن تكون قادرًا على تقييم حجم المجموعة ذات الصلة وشكلها الغالب للاتصال. تتمثل أسهل طريقة لهذا التقييم في التعرف على الأنماط العامة المألوفة بدلاً من تحليل مجموعة فرعية ملموسة من التفاعلات الاجتماعية المعروضة في موقف معين. لذلك، فإن إنشاء هياكل اتصال يمكن التنبؤ بها فعال للغاية ويأتي مع علامة كبيرة تقول «لا مفاجآت، من فضلك!»

### 3 - ثقافة الشركات كملكية ناشئة للنظام الاجتماعي

### Corporate Culture as Emergent Property of a Social System

يمكن وصف الأشخاص الذين يتفاعلون في أي منظمة كنظام اجتماعي. يتم تعريف النظام الاجتماعي من خلال حدوده وعناصره وهياكله. الحدود هي الحدود الجسدية أو العقلية للشركة، والهياكل هي الأنماط السلوكية التي يمكن ملاحظتها، والتي أصبحت سائلة للغاية على مدار العقود الماضية. العناصر أكثر صعوبة بعض الشيء. في بعض مدارس الفكر، يكون الأفراد الذين يتصرفون باسم العناصر [19، 20]. في الأطر النظرية الأخرى، تُسمى الأنماط السلوكية النموذجية بين شخصين عناصر (الأسهم في الشكل 5) [21، 22]. سيتم استخدام هذا التعريف الأخير للعناصر هنا. إنه يسهل فهم سبب توافق معظم الأفراد مع النظام، حتى لو كانوا يرغبون في تغيير بعض جوانب السلوك التنظيمي.

يمكن تلخيص مجموع أنماط السلوك التنظيمية ذات الصلة بمصطلح «ثقافة الشركات». باختصار، بانه يحدد قواعد ومباىء التفاعلات الاجتماعية في المنظمة. يمكن أن تكون هذه القواعد والمعايير صريحة في شكل مستندات أو تصميم الشركات أو الهندسة المعمارية (اسلوب البناء) أو الملابس أو اللغة أو غيرها من الأعمال الفنية التي تكون مرئية أو يمكن إدراكها بشكل مباشر، أو يمكن أن تكون ضمنية وغير مرئية باعتبارها «الطريقة التي نفعل بها الأشياء هنا» مثل المعايير أو القيم أو النظرة العامة بشكل عام. فهم شامل لهياكل الاتصالات هذه ضروري إذا أراد الموظفون النجاح في مؤسسة معينة. إنهم بحاجة إلى ثقافة «satnav» وهذا المصطلح مختصرsat(ellite) nav(igation) أي ثقافة التنقل عبر الأقمار الصناعية للتنقل في مختلف المواقف الاجتماعية النموذجية لبيئة عملهم.




**الشكل 5: يتم تعريف النظام الاجتماعي من خلال حدوده وعناصره وهياكله**

### 4 - هياكل الاتصالات تتطور بشكل تلقائي وغير عقلاني

### 4 - Communication Structures Develop Spontaneously and Irrationally

القـرب المـكاني يخلـق صداقـات. هـذه الظاهـرة المعروفـة هي واحدة من العوامـل التي تحكم إنشـاء النظـم الاجتماعيـة [23-25]. وواحدة آخرى هي التجربـة السـابقة. وواحـد آخـر هو المعرفـة الشـخصية الحاليـة. وواحد آخر هـو الشـبه بـين شـخصين. وواحد آخـر هـو التفضيـلات الشـخصية. واحد آخـر هـو المصادفة. آخر واحـد هو ... بالتأكيـد يمكـن تحديدهـا في أي حالة معينـة. بشـكل عام، ينتـج عن هذه المجموعة الواسـعة من العوامـل التي تعمل في انسـجام تـام، أو في مجموعات مختلفة، أو بشـكل منفصـل، تباينات لا تنتهي تقريبًـا للتفاعـلات الاجتماعيـة المحتملة، مما يجعلها معقـدة بطبيعتها. إذا تم تكرارها وتأسيسـها بشـكل روتيني، تتطـور هياكل الاتصـالات الجديدة. ولا تتبـع الروابط المختلفة بين الأشـخاص ونقـاط قوتهـم وديناميكيتهم الزمنية خطـة متعمـدة وهي، ككل خـارج نطاق السـيطرة الإدارية. وبالتـالي، يمكـن الاسـتنتاج أن هيـاكل الاتصـالات في النظام الاجتمـاعي تتطـور تلقائيًا وغير عقـلاني. لذا، فـإن أي محاولـة لبناء ثقافة مؤسسـية معينة وفقًا لخطة رئيسـية والترابـط «الصحيـح «وعادةً مـا يكـون تصـور المعلومات داخـل الاتصالات

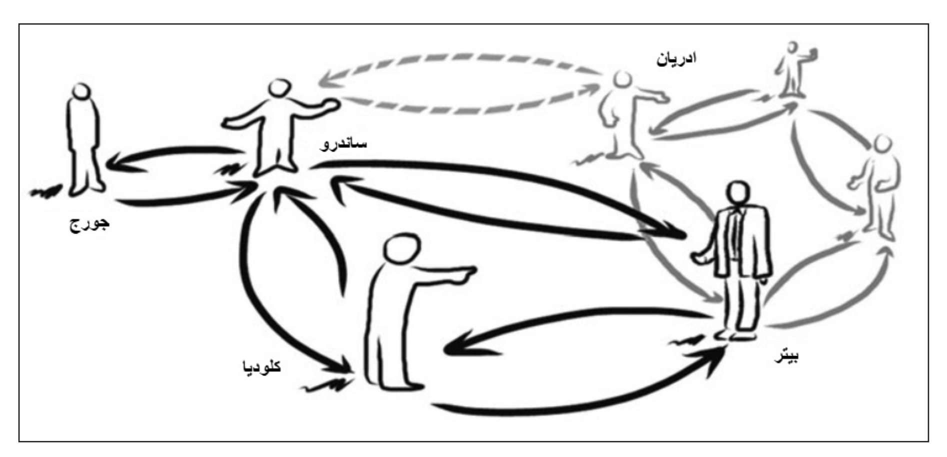
مسعا ميؤوسا منه، ولكن بهدف التواصل قد يكون مناسبًا للغاية وبشكل مؤكد.

نظرًا لعدم وجود «صواب» أو «خطأ» محدد مسبقًا في هياكل الاتصال، فهم يحتاجون دائمًا إلى التفسير. فقط من خلال التفسير يحصلون على معنى. هذا يجعل عملية الاتصال الشاملة غامضة. لذلك، يعد التعامل مع الغموض والتسامح معه بمثابة آليات مفيدة للتعامل مع التعقيد في النظام الاجتماعي. نصيحة جيدة ليست مكافحة التعقيد ولكن قبول ذلك وكونك مدير لا يمكنك التحكم في ثقافة الشركة. وامر آخر هو عدم إلقاء اللوم على الأفراد في موقف معقد إذا لم تسير الأمور وفقًا للخطة. وربما كتوصية ثالثة: حاول تجربة التغيير بدلاً من تحديده في اجتماع مجلس الإدارة. هذا لا يعني أن المدير غير قادر على التأثير على الأشخاص أو التأثير على اتصالاتهم أو النظام بشكل عام. ولكن بدلاً من محاولة التحكم في كل جانب من جوانب النظام، قد يكون من الحكمة التفكير في «تشغيل الأدوات المناسبة» وكيفية هيكلة الحدود والقواعد الصريحة للنظام فضلاً عن الدفعات لتعزيز التنظيم الذاتي. صمم بعناية نظامًا مع وضع هدف بنظر الاعتبار وخلق حوافز لتشجيع بعض السلوكيات حتى يتمكن الناس من التفاعل بطريقة تدعم هذا الغرض. مع هذا النهج تصبح ثقافة الشركات أشبه بحديقة ذات مجموعة متنوعة من النباتات التي تحتاج إلى عناية بدلاً من آلة يمكن تجميعها (الشكل 6).

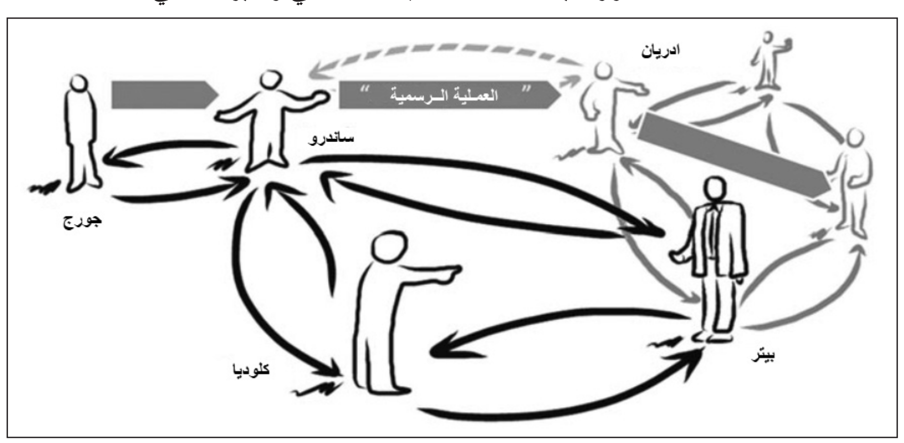
### 5 - يمكن إدارة النظام الاجتماعي ولكن لا يمكن التحكم فيه

### A Social System Can Be Managed but Not Controlled

النظام الاجتماعي مفهوم فكري بحت. إنه موجود فقط في رؤوس الأشخاص الذين يلاحظون العناصر والتفاعلات داخل حدود النظام (بغض النظر عما إذا كانت هذه العناصر صريحة أو ضمنية). لا يمكن وضعه على الطاولة ليتم فحصه من قبل أعضاء المجموعة للاتفاق على تصور مشترك. بدلا من ذلك، كل عضو لديه نسخته الخاصة من «واقع» النظام الاجتماعي.




**الشكل 6: تطور هياكل الاتصالات بشكل تلقائي وغير منطقي**




**الشكل 7. لا يمكن التحكم في النظم الاجتماعية لأنها مفاهيم فكرية بحتة**

نأمل أن تتداخل هذه الحقائق إلى حد كبير، ومع ذلك، يمكن أن يكون هناك أيضا اختلافات كبيرة. يزعم القول المأثور المشترك للإدارة أن ما يتم قياسه فقط يمكن إدارته. عادةً ما لا تتفادى الأنظمة الاجتماعية التقييمات الكمية فقط، وفي معظم الحالات، لا يكون من الواضح كيف يبدو شكل وحالة هذا البناء. لا يزال من الممكن إدارتها، حيث يمكن لأي فريق كرة قدم أن يكون دليلًا، ولكن لا يمكن التحكم فيه لأنه يصعب تحديد أي من العوامل المؤثرة وصعوبة التنبؤ بسلوكياتهم وتفاعلهم مع بعضهم البعض في الوقت المناسب. أو ببساطة،

لا يمكـن للمـدراء التحكـم في عقـول موظفيهـم (الشـكل 7). كل نظـام اجتمـاعي فريـد مـن نوعه، ونتيجـة لذلك، كل ثقافـة الـشركات هي فريدة من نوعهـا. يعتمـد هـذا على الافـتراض المسـبق بـأن هيـاكل الاتصالات ليسـت منطقيـة ضروريـة وتتطـور مـن تفسـيرات المعلومات حـول الواقع بـدلاً من الواقـع نفسـه. إذا قلـت «انظـر إلى فطـيرة التفـاح هـذه على الطاولـة»، فمـن السـهل إلى حد مـا إيجاد القواسـم المشـتركة في ملاحظات وتفسـيرات الواقع بـين مختلـف أعضـاء النظـام الاجتمـاعي. إذا أعلن شـخص آخـر أن «هناك كعكـة على الطاولـة في الكافتيريـا»، يصبح من الصعب إيجاد أرضية مشـتركة. أي نـوع مـن الكعكـة وعلى أي طاولـة؟ يختلـف التمثيـل العقـلي للواقع بين الأشـخاص الذيـن اسـتمعوا إلى البيـان. يـزداد الأمـر سـوءًا عندمـا يعلـن الرئيـس التنفيذي بجـرأة «أن هناك فرصًا كبيرة إذا ركزنـا على أولوياتنا العليا وخلقنـا تجربـة عملاء مقنعـة». لا يمكننـا تمثيل الواقـع مبـاشرة. وبدلاً من ذلـك، نسـتحضر نموذجًـا أو خريطـة للواقـع، حيث نربـط جميـع المعلومات معًـا ونضـع قطعًـا جديـدة حتى تتناسـب مـع الصـورة العامة ونمـلأ النقاط البيضـاء بسـخاء دون حـتى ملاحظتها. هـذا ما يفعلـه الجميع ومـرة أخرى، إنـه مجـرد طبيعة إنسـانية. هـذه العمليـات العقليـة يمكن أن تسـبب قدرا كبـيرا مـن الإحبـاط والـصراعات. يحـدث هذا بشـكل خـاص عندمـا يخطئ النـاس في خريطـة المنطقـة [26، 27].

عندمـا نتحـدث عن السـلوك التنظيمي، فهـذا شيء يمكـن ملاحظته. عندمـا نتحـدث عـن القواعـد والمبـادىء الحاكمة للنظـام الاجتمـاعي، فهو تعبـير تجريـدي، فالنمـوذج عقـلي في أنواع متعـددة. ووفقًا لذلك، فهي تسـمى مدرسـة الفكـر البنائيـة، وتعد ثقافـة الشركات مثـالًا رئيسـيًا على كيفية بناء العقـل البشري لنمـوذج من الواقع، واقعه (الشـخصي) الذي يجب «التفاوض» مـع حقائـق الآخرين لإيجـاد أرضيـة مشـتركة أو مشـتركة واقعيا. لا تسـتند هـذه الخريطـة الواقعيـة المتفـاوض عليهـا إلى العقلانية ولكـن مهما كانت القواسـم المشـتركة هنـاك. أو كما يشـير مفكر النظـم فريتز سـيمون: فان كل

منظمـة لهـا الحـق في نسـختها الخاصـة مـن الجنـون [22]. وهـذا قـد يكون صحيحًا ليـس فقـط للمنظمات ...

ثقافة الشركات هي مجموع السلوكيات التنظيمية التي يتم عرضها بشكل روتيني. هذا الروتين مرن إلى حد ما ويتطور. لذلك يتعين علينا مشاهدة الاختلافات الدقيقة وضبط سلوكنا. إنها مثل اللغة التي تتغير ببطء مع مرور الوقت - بالكاد تكون ملحوظة من يوم لآخر ولكن إذا كنا بعيدون بما فيه الكفاية فلن نكون قادرين على فهم كيف يتحدث الناس مع بعضهم البعض بعد الآن. عملية التكيف هذه تحدث باستمرار. هذا هو أحد الأسباب الرئيسية التي تجعل مفهوم المكتب المنزلي يعمل فقط إلى حد ما - لا يوجد وقت اجتماعي كاف لمراقبة ودمج التدفق المستمر للتغيرات الدقيقة في هياكل الاتصالات. وبالتالي، يمكن استخدام المكتب المنزلي غالبًا لتعزيز المعالجة الفعالة للعمل المحدد مسبقًا، ولكنه أقل ملاءمةً للمهام الأكثر إبداعًا أو العمليات الجماعية، حيث يكون التبادل الشخصي والتواصل ضروريًا. هذا أيضًا أحد الأسباب الرئيسية وراء عدم عمل مفهوم المكاتب ذات المخطط المفتوح - فالناس غارقون في طوفان المعلومات السلوكية، ولا يمكنهم التركيز نظرًا لأنهم يضطرون إلى تشغيل نظام التفكير البطيء الخاص بهم في كثير من الأحيان لمجرد التحقق مما إذا كان هناك أي أجزاء ذات صلة من المعلومات السلوكية لهضمها. وبالتالي فإن كونك جزءًا من ثقافة الشركات المدهونة جيدًا يعني أن تكون قادرًا على قراءة ودمج مجموعة التغييرات اليومية دون إثبات قدرتك على تقييم المواقف الاجتماعية. وبالتالي، فإن القواعد والمبادئ الاجتماعية الروتينية تساعد على الحد من الإرهاق، لكننا نحتاج إلى معايرة متكررة.

## 6 - النظم الاجتماعية هي الاكتفاء الذاتي وتحقيق الاستقرار الذاتي

## Social Systems are Self-sustaining and Self-stabilizing

إذا كان النظام يقبل الدافعية، فسـوف يتفاعل ويسـتجيب. وربما يكون رد الفعـل ضئيـلًا وصعـب الإدراك. ومع ذلـك، فإن النظـام يتفاعل. في نفس

الوقت، سوف يتفاعل النظام بطريقة يمكنه الوصول إلى حالة توازن في أسرع وقت ممكن لتوفير الطاقة. ولقد كانت أقرب حالة من التوازن هي تلك التي كانت موجودة قبل الاندفاع مباشرة. لذلك، سيتغير النظام بأقل قدر ممكن، مما يجعل هياكل الاتصالات مكتفية ذاتيا ومستقرة ذاتيا. وان النموذج الرئيسي هو مصمم لتوفير الطاقة. لذا فإن الأنظمة «كسولة» كما هو مذكور في بداية الفصل. القصور الذاتي في مواجهة التغيير طبيعي.

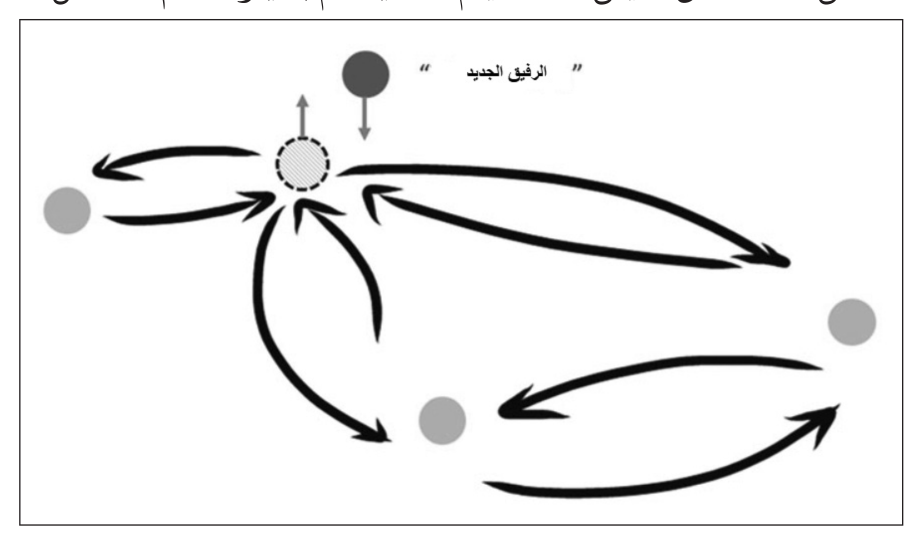
ان لخصائص النظم الاجتماعية القائمة على الاكتفاء الذاتي والاستقرار الذاتي بعض الآثار بعيدة المدى. إذا تم فصل أحد الموظفين، على سبيل المثال، لأنه / هي لم تكن فعالة كما هو متوقع، فهناك ثلاثة خيارات من حيث المبدأ كيف سيكون رد فعل النظام على بديل معين حديثًا:

- يحاول الشخص الجديد تغيير الأشياء والنجاح - سيتم التعرف عليه كمتحرك ومرتجف، وربما بصفات قيادية كبيرة.
- يحاول الشخص الجديد تغيير الأشياء ولكنه لا ينجح - سيتعين عليه / عليها التغيب بعد وقت الاختبار، حيث إنه «ببساطة لا يصلح فيها».
- الجديد يناسب - وهذا يعني أن الأمور لا تتغير كثيرًا، تظل هياكل الاتصالات سهلة التمييز، وتعمل كالمعتاد، ولكن ربما لا تحسن أيضًا في الموقف الذي أدى إلى الاستغناء في المقام الأول.

هذا الأخير هو أيضًا السبب الذي يجعل معظم المدراء يفضلون توظيف أشخاص متشابهين مع أنفسهم من حيث التفكير أو النماذج الذهنية. أو أنه يميلون إلى توظيف أشخاص أقل احتمالًا لخلق دافع للنظام حتى لا يتعرضون للتهديد من قبل موظفين جدد - قد تتحقق أول نقطة من النقاط الثلاث المذكورة أعلاه، وينجح الأشخاص المعينون حديثًا وبالتالي يخلقون وضعًا غير سارة إلى حد ما بالنسبة للكثيرين: التغيير والحاجة إلى استثمار الطاقة مرة أخرى ... هذا الموقف يمكن أن يؤدي في وقت لاحق إلى دوامة الهبوط في الكفاءات: أعلى التقييمات أ-استئجار الناس ب- الناس ،ب استئجار الناس، ج- الناس وهلم جرا

والـتي بمـرور الوقـت سـيكون لهـا تأثـير ضـار على الأداء العـام للشركة ولا يـلام اي احد.

لذا فـإن أحـد الاسـتنتاجات المؤقتـة الـتي يمكـن اسـتخلاصها هـو أن الملاءمـة الثقافيـة مهمة للغايـة. نحن، كحيوانـات اجتماعية متطـورة للغاية، نتفاعـل مـع أدنى المـؤشرات على مـدى ملائمـة شـخص مـا للنظـام. يعـني إدخـال النظـام سـلوكًا متوقعًـا وبالتـالي توفـير الطاقـة. وتوفير الطاقـة هو ذو الأولويـة القصـوى - ما لـم نرغـب في تغيير النظـام، وبالطبع. فمـع ذلك فإن تأثـير الاسـتدامة الذاتية وتحقيـق الاسـتقرار الذاتي يديمه الرؤسـاء في الغالب - نفـس الأشـخاص الذيـن عادةً ما يتم تكليفهـم بتغيير النظام (الشـكل 8).




**الشكل 8: الأنظمة الاجتماعية مكتفية ذاتيا؛ استبدال شخص واحد في معظم الحالات لن يغير إلى حد كبير هياكل الاتصالات**

## 7 - التنوع الثقافي لا يعني اللعب حسب القواعد

## Cultural Diversity Means Not Playing by the Rules

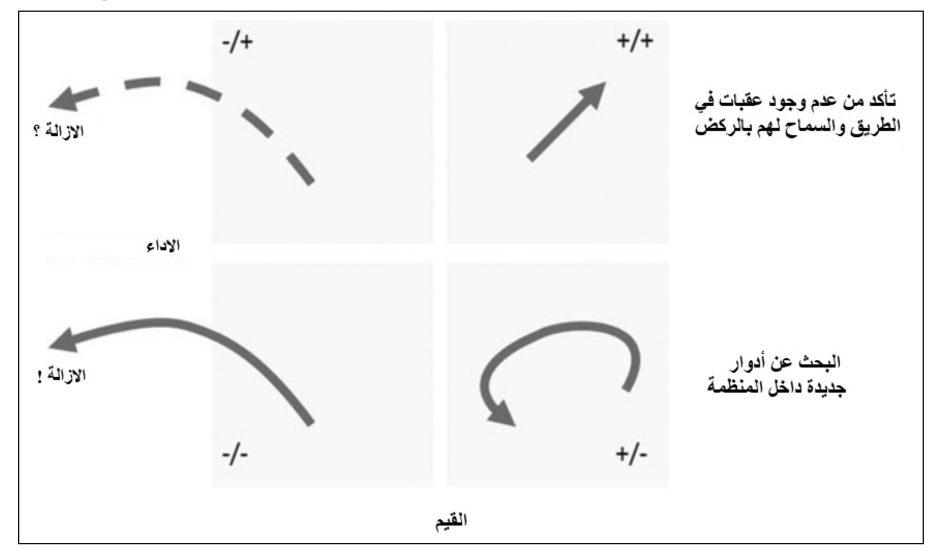
تكلف المعايير الاجتماعية الطاقة لأن أي شكل من أشكال الامتثال يعني بذل جهد لضبط السلوك. إنها مفاضلة ضرورية لأنه على الرغم من تكلفتها لبعض الطاقة على المدى القصير، إلا أنها يمكن أن توفر الطاقة على المدى الطويل حيث تصبح سلوكيات الآخرين أكثر قابلية للتنبؤ بها. وهذا يعني أنه

في حالة التغيير، يتعين على الفرد استثمار الطاقة في الاتصالات، لكن النظام ككل سيغير مستوى الطاقة إلى حالة طاقة جديدة وأقل في الوقت المناسب. من المتوقع أن يكون توازن الطاقة الكلي إيجابياً وبالتالي مقبولًا، طالما أن المعايير تنطبق على الجميع. حالما يتمكن الأفراد من النظام الاجتماعي من تفادي الأعراف والابتعاد عنها، يصبح النظام الاجتماعي غير مستقر. لذلك، هذه حجة جيدة لتطبيق نظام عادل أو اجتماعي عادل ولجميع «القواعد» بشأن الأخلاقيات والامتثال (ولكن ضع في الاعتبار أن هناك العديد من النظريات والممارسات حول كيفية التبرير الأخلاقي للإجراءات فيما يتعلق بمناهج أخلاقية مختلفة لا يمكن تحقيق ذلك، فليس هناك أخلاق أو مبرر «واحد». هذه هي القاعدة المفاهيمية لمصفوفة بسيطة 2 × 2 استخدمها جاك ويلش، الرئيس التنفيذي السابق لشركة G.E.، لتصنيف موظفيه [28]. إذا كان الموظفون يتشاركون في القيم الثقافية السائدة لشركة ما، فلن يكون هناك الكثير مما يجب فعله - تأكد من عدم وجود عقبات في الطريق ودعهم يركضون. إذا لم يشارك الموظف القيم ولم يؤدها بشكل مقنع، فدعه يذهب. الحالة التالية هي أصعب قليلا. إذا كان الموظف يشارك القيم ولكنه لا يؤديها، فإن الاستراتيجية المعتادة هي الاحتفاظ بهذا الشخص، ولكن حاول نقله إلى وظيفة أو وحدة أخرى. الحالة الأخيرة هي أن الموظف لا يشارك القيم ولكنه يعمل بشكل جيد. هذه هي أصعب الحالات، لأن التوصية هي السماح لهذا الشخص بالذهاب لأنه يمكن أن يكون ضارًا جدًا بثقافة الشركة. الافتراض الأساسي هو أنه من الأسهل سد فجوة في الأداء من إصلاح ثقافة عازمة. القيم هي أكثر قيمة من الأداء. ونتيجة لذلك، بمجرد وضع القواعد والمبادئ الثقافية واعتبارها مواتية لتطور الشركة، يجب أن يكون هذا النوع من الالتزام بالقيمة - أو الأفضل: الالتزام - هو على رأس قائمة الأولويات (الشكل 9).

التنوع شيء جيد وعادة ما يزيد من مرونة النظام. فهو يبقيه في حالة من اليقظة والإبداع من حيث الابتكار مقارنةً بالأنظمة (غالبًا) ذات الكفاءة العالية ولكن غير الإبداعية. يمكن تفسير التنوع في هذا السياق على أنه مجموعة واسعة من أنماط الاتصال المقبولة في ثقافة شركة معينة. لم

يتم تعريف حلقات التغذية المرتدة في التفاعلات الاجتماعية بشكل واضح والعناصر تقترن على فضفاض. سيؤدي هذا بدوره إلى خلق حالة من عدم اليقين السلوكي - شعور غير سارة سيحاول معظمهم تجنبه. بالإضافة إلى ذلك، يتطلب هذا النوع من عدم اليقين الطاقة لتحليل أي تفاعل مع شخص لا يلعب وفقًا للقواعد. وبالتالي، يعني التنوع بالنسبة للكثير من الناس أنه يتعين عليهم استخدام نظام التفكير البطيء لديهم بدلاً من النظام السريع. وبعبارة أخرى، فإن التنوع يشعر بالسوء ويكلف الطاقة.

على الرغم من أن التنوع خاصية لها العديد من المزايا من الناحية النظرية، فغالبًا ما لا يتم قبولها أو صعوبة تنفيذها. تعد الحاجة إلى التفكير البطيء وغير المكلف أحد الأسباب الرئيسية لصعوبة تعزيز التنوع، خاصة داخل النظام الاجتماعي الحالي. علاوة على ذلك، يصبح من المعقول تمامًا عدم تقدير السلوكيات المنحرفة. هناك تحيز ضد الاختلاف لأن الناس يحاولون أن يكونوا فعالين بمواردهم النفسية. الالتزام بالقواعد هو طريقة أكثر فاعلية للتعامل مع أنماط الاتصال. يعد الالتزام الثقافي فيما بعد شيئًا مهمًا جدًا. ومع ذلك فان الامتثال، هو شكل من أشكال التبسيط وبالتالي عكس التنوع.




**الشكل 9 مصفوفة (2×2) القيم مقابل أداء الموظفين واستراتيجيات قاعدة السلوك.**

يجب أن يكون هناك نوع من السلوك الذي يمكن التنبؤ به لدمج مجموعة متنوعة من الناس في النظام الاجتماعي. يمكن القيام بذلك ولحسن الحظ هناك أمثلة جيدة لتوضيحها وتوثيقها في الأدبيات العلمية. وان التحقق من الواقع هو المستحسن ولكن. من الواضح أنه من الأسهل إلى حد كبير تعزيز التنوع إذا كانت الصناعة أكثر تنوعًا لتبدأ، على سبيل المثال في الموسيقى أو الأعمال التجارية للأزياء أو إذا كانت الشركة تحدد القيم الثقافية التي تعتز بالتنوع منذ البداية. ثم يمكن بناء التنوع في تطوير هياكل الاتصالات. ومع ذلك سيشكل ذلك تحدًا هائلاً لغالبية الشركات لتغيير ثقافاتها المؤسسية المتزايدة للسماح بمزيد من التنوع. سيقوم معظمهم بإرسال رسائل مختلطة: «كن مختلفًا، لكن، من فضلك، احتفظ به.»

## 8 - تغيير وسائل تغيير هياكل الاتصالات

## Change Means Changing Communication Structures

تغيير السلوك التنظيمي صعب. يقدر بعض المؤلفين أن معدل فشل مبادرات التغيير يصل إلى الثلثين [29]. رد الفعل المنعكس لكثير من المديرين هو إيجاد سبب «الفشل». من وجهة نظر أنظمة التفكير، هذا المسعى لا طائل منه. هناك الكثير من العوامل في اللعب، وربما تكون ديناميكيات حلقات التعليق والتأخر الزمني أكثر أهمية من أي عامل فردي. على الرغم من أنه لا فائدة من التفكير في العوامل المحتملة التي أدت إلى الفشل، إلا أن السبب الأكثر عملية هو أن الأنظمة الاجتماعية تستقر ذاتياً. مهما حدث، فإن النظام الاجتماعي سوف يتغير بأقل قدر ممكن. لكن إذا افترضنا أن النظام يتغير بشكل ملحوظ، فما هو التغيير؟ في نموذج تفكير أنظمتنا، أي تغيير هو تحول ملموس في الأنماط السلوكية، في هياكل الاتصالات. إذا قبلنا هذا الافتراض، يمكننا فضح الحجة التي يتم ذكرها في أغلب الأحيان لفشلها في التغيير باعتبارها تافهة: «فشل التغيير بسبب عدم كفاية الاتصالات». إذا كان التغيير هو تحول في هياكل

الاتصالات ولم يحدث هذا التحول، فمن الواضح أن الدافع التواصلي لم يكن قوياً بما فيه الكفاية - إنه يشبه إعلان أن فريق كرة القدم المفضل لديك قد خسر لأنه لم يفز ... هذا صحيح ولكنه لا يساعد. هذا مثال رائع على علم الأناقة. علم الصدق صحيح أو صحيح من الناحية النظرية لكنه لا يقدم أي قيمة عملية أو عملية.

### 9 - يتطلب إدخال أفكار جديدة فصل الارتباطات والاندفاع

### Bringing in New Ideas Requires the Decoupling of Links and an Impulse

نظرًا لأن الأنظمة الاجتماعية تعمل على الاستقرار الذاتي، فإن هذا الامر يتطلب التغيير. يحتاج دافع التغيير إلى طاقة كافية لتغيير الأنماط الحالية لهياكل الاتصالات. يكون التغيير أسهل إذا كانت الارتباطات بين العناصر مفصولة أو مفصولة فعلا. يمكن تحقيق هذا الفصل من خلال تعطيل الأعمال الروتينية اليومية مع ورش العمل أو اجتماعات مجلس المدينة أو نقل الجميع إلى مبنى مكاتب جديد (حسنًا، جهد كبير، دعنا نقول، عدة آلاف من الأشخاص. ولكن الأمر يستحق الطاقة). أي اختلاف في أحد عوامل استقرار النظام الاجتماعي يمكن أن يفصل بين العناصر، ومع ذلك، فقد يستغرق الأمر بعض التجارب لتحريك الروافع ذات الصلة حتى يصبح فك الارتباط واضحًا. بدلاً من ذلك، يجب أن يكون الدافع قويًا جدًا. قد يتفاعل أي نظام مزود بوصلات ضعيفة مع التدخلات التقليدية. قد يتطلب النظام الذي يحتوي على أدوات توصيل قوية دفعة مؤثرة بشكل كاف مثل التحول أو الاستحواذ على منافس أو مدير تنفيذي جديد. لذا، فإن الفصل مفيد، لكن ليس كافيًا. تبدأ الأعمال الفعلية بتغيير المعتقدات والقيم وكل شيء آخر يشكل ثقافة الشركات. أياً كان شكل التدخلات، إذا التزمنا بنموذج تحويل الاتصالات، يجب أن يكون الدافع في رسائل كبيرة.

### 10 - السلطة باعتبارها القدرة على تغيير هياكل الاتصالات

### Power as the Ability to Change Communication Structures

السلطة هي القدرة على تحريك الأشياء. بمعنى أكثر مجازاً، يمكن تعريف السلطة على أنها القدرة على تحويل الأنماط السائدة لهياكل الاتصالات في النظام الاجتماعي. من المهم أن نلاحظ أن السلطة والموقف الهرمي لا يجب أن يتزامنا. يستطيعون ويجب عليهم في معظم الحالات، لكن في بعض الأحيان لا يفعلون ذلك. في بعض الشركات، هناك لاعبين السلطة الخفية. كما أن السلطة ليست ميزة أو كفاءة يجلبها أي شخص للنظام الاجتماعي. بدلا من ذلك، يتم منح السلطة لشخص من قبل أعضاء المجموعة داخل النظام. هذا هو السبب في أن يتم الحكم على الرئيس التنفيذي الجديد من حيث المبدأ بإحدى الطرق الثلاث التالية:

- لا يغير الرئيس التنفيذي الجديد النظام بشكل ملحوظ، فالرئيس التنفيذي الجديد يلائم الاستمرارية ويعتز بها. إذا كان هذا جيدًا، فلن يكون هناك أي تصور للمقاومة.
- يحاول الرئيس التنفيذي الجديد تغيير النظام وينجح - لقد أعطى النظام السلطة وسمح للرئيس التنفيذي الجديد بقيادة التحولات في النظام. الرئيس التنفيذي الجديد هو بشر قائد عظيم. مرة أخرى، إذا كان هذا جيدًا، فلن يكون هناك أي تصور أو قدر ضئيل للمقاومة - إلقاء نظرة فاحصة قد يكون مختلفا للأفراد، وهذا واضح طبعا.
- يحاول الرئيس التنفيذي الجديد تغيير النظام وفشل - لقد نفى النظام السلطة ولم يسمح للرئيس التنفيذي الجديد بقيادة التحولات في النظام. يعتبر المدير التنفيذي الجديد عاجزًا ويتعين عليه أن يغادر مرة أخرى - فقد كانت المقاومة المتصورة كبيرة للغاية.

هذه السيناريوهات أحادية البعد، بالطبع. الواقع أكثر تعقيدًا ومن الصعوبة حله بكثير مما هو موضح في هذه الأمثلة، على الرغم من أن الاتجاهات العامة لكيفية تفاعل الشركات مع النظم الاجتماعية قد تكون موضحة بشكل أفضل مع أوصاف تشبه الرسوم المتحركة. الشيء

المهم هو أن نتذكر أنه على الرغم من حقيقة أن عددًا لا بأس به من المدراء والمدراء التنفيذيين يحبون خلق انطباع بأن لديهم السلطة بسبب موقعهم الهرمي، إلا أن المجموعة هي التي تمنح السلطة.

لكننا وعدنا أن هذا الفصل يتعلق أيضًا بالقيادة. كيف يتلاءم مفهوم القيادة مع هذه التفسيرات؟ لنرى.

### 11 - القيادة تجمع بين السلطة والرؤية

### Leadership Combines Power with a Vision

يمكن تعريف القيادة بأنها العمل على النظام سعيا وراء رؤية - تماشيا مع القول: «أنت تدير الأشياء، لكنك تقود الناس». هذا على عكس ما يفعله معظم الموظفين وحتى المدراء: انهم يعملون داخل النظام. إنهم يعملون في النظام ويقومون بمهامهم كل يوم، وغالبًا بطريقة تقلل الطاقة. هذا صحيح بشكل خاص إذا تم الضغط على الناس، مثل العديد من المدراء في الخط الوسط. علاوة على ذلك، فإن هذا الأمر يتطلب الكثير من القوة للعمل على النظام ولكن يجب ممارسة السلطة المهيمنة. نظرًا لأن هذا النوع من الممارسة يتناقض مع «اللعب وفقًا للقواعد»، فإن لهذا بعض الآثار الخطيرة على برامج التعلم والتطوير ذات الإمكانات الكبيرة في الشركات. في الأساس، يتعين على المدراء الشباب أن يتعلموا كيفية الامتثال للمعايير الاجتماعية حتى يتم قبولهم. وهذا بدوره شرط أساسي للنجاح ومهنة في بيئة الشركات. في الوقت نفسه يتم إرسالهم إلى دورات القيادة الذكية حيث من المفترض أن يتعلموا طرق ووسائل تغيير القواعد. بعد ذلك، يكون هذا في كثير من الأحيان مربكًا للغاية ومرة أخرى، تقوم العديد من المنظمات بإرسال رسائل مختلطة: «نحن نحتاج ونريد قيادة، لكن فقط إذا كنت لا تهز القارب»، فهذه طريقة أكثر احترافًا لقول «اسمح لي أن أحصل على كعكتي وأكلها، أيضًا».

يتعين على القادة الحقيقيين مواجهة الكثير من المخاطر والشكوك الأخرى. عندما يغيرون النظام، لا يمكنهم الاعتماد على سلوكيات يمكن التنبؤ بها، ولكن عليهم في كثير من الأحيان التعامل مع المواقف باستخدام نظام التفكير البطيء الخاص بهم، واستنزاف طاقتهم. هم

يتعاملـون مـع أحجـام المجموعة ومسـتويات التعقيـد التي غالبا مـا تتجاوز قدرتهـم. ولكـن بسـبب المواقـف الاجتماعيـة فـان القـرارات تصبح أكثر صعوبـة لأنهـا ليسـت واضحـة. يكمـن التحـدي في التـصرف في مواجهـة درجـات عاليـة مـن عـدم اليقـين دون التعـرض للإجهـاد. ومـن السـمات المهمـة للزعمـاء التسـامح في التعامـل مـع الغموض.

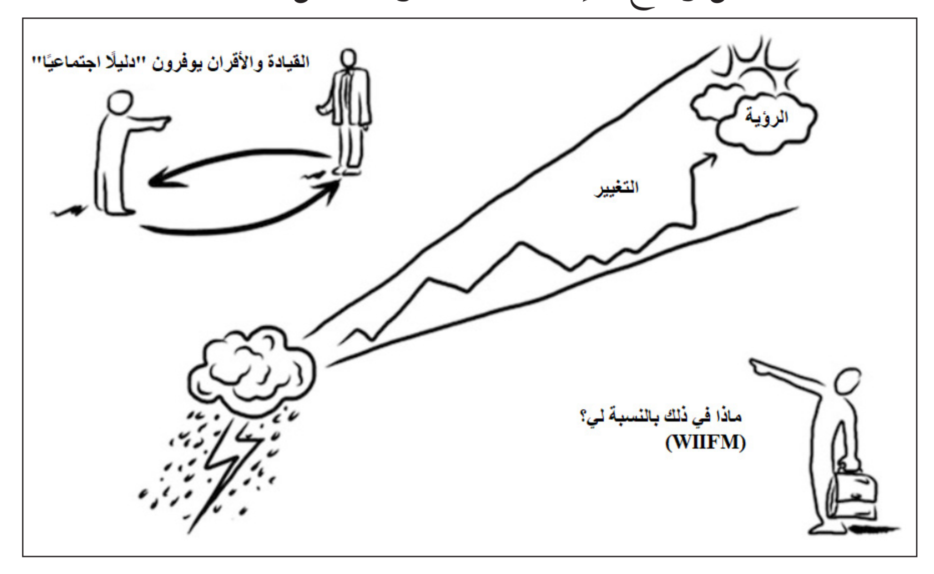
القيادة هي شكل متطرف من السلطة التي ينقلها النظام الاجتماعي. ولكن حتى في الحالات التي لا يتم فيها إعادة تعريف الهياكل، تلعب السلطة دورًا مهمًا. إن العودة إلى الأصول القبلية للبشر أو الرتبة أو الوضع الاجتماعي هي موضوع القتال المستمر والتفاوض والمقارنات. لذلك، يوجد تسلسل هرمي داخل أي نظام محدد، على الرغم من أنه ليس ثابتًا، لكنه مائع، ويمثل السلطة كما هو محدد هنا ويتغير مع تغير السياق. وان أهمية السلطة ليست موحدة عبر النظام الاجتماعي. هناك دائمًا أفراد لديهم رغبة كبيرة في زيادة قوتهم، وهناك أفراد يكتفون بدرجة أو بأخرى بموقفهم. تأتي زيادة القوة مع مخاطر أكبر وليس الجميع على استعداد لتحمل هذا الخطر الإضافي [30]. لن يشارك جزء كبير من الأعضاء في النظام الاجتماعي مشاركة نشطة في أي نوع من أنواع لعب السلطة، على الأقل في معظم الأوقات. ونتيجة لذلك، فإن فائدة برامج التدريب على القيادة (غير التفكير في النظام) أمر مشكوك فيه عندما يركزون فقط على «الأدوات الصحيحة» بدلاً من فهم أنظمة الاتصالات والاجتماعية. لتعزيز القيادة، من المحتمل أن يكون برنامج التطوير الذي يركز على الكفاءة الشخصية وانعكاسات النماذج الذهنية والغموض والنظم الاجتماعية واعداً أكثر.

### 12 - التغيير يبدأ من الأعلى إلى الأسفل Change Starts Top Down

عندما تتغير السلوكيات السائدة أو المقبولة، يبدأ الناس في القيام ببعض الحسابات الداخلية. ولا يمكن التخطيط لتطوير هياكل اتصالات جديدة بطريقة خاضعة للرقابة، ولكن يمكن الإشارة إلى الاتجاه. يجب أن يكون هناك تركيز مفاهيمي لتطوير السلوكيات التنظيمية المحددة. يمكن تعريف حدود هذا المسار كدليل اجتماعي وفائدة شخصية. إذا كانت هذه الحدود غير

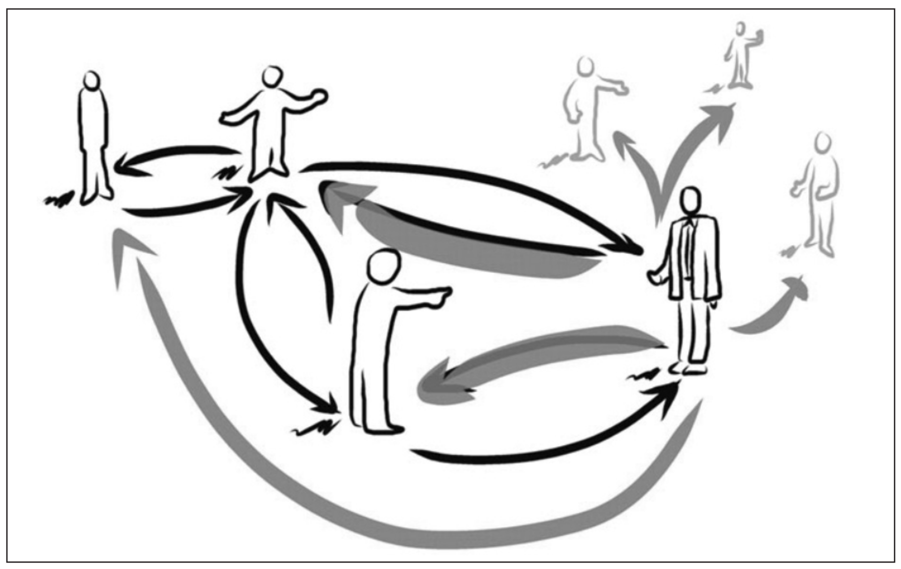
واضحة أو واسعة جدًا، فلن يحدث شيء. ومع ذلك، يمكن أن يكون جعل التركيز محسوسًا وبمثابة تحد كبير بالنسبة لغالبية المدراء حيث إنه مرة أخرى هو مجرد مفهوم عقلي وبالتالي يصعب فهمه (الشكل 10).

البرهان الاجتماعي هو ما يبحث عنه الناس في مواقف غير مألوفة أو غير مؤكدة [31، 32]. إذا كان السلوك المقبول أو المتوقع غير واضح، فسوف ينظر معظم الناس حولهم ويلاحظون ما يفعله الآخرون. سيقومون بعد ذلك باستنتاج السلوك المقبول أو المتوقع ونسخه (النسخ هو شكل أساسي وجوهري للغاية للكيفية التي نتعلم بها كبشر). إذا كان للشخص المرصود ذي مكانة اجتماعية عالية، لأي شكل من أشكال السلطة، فسيتم نسخ هذا النوع من السلوك بسهولة أكبر من الأنواع الأخرى من سلوك الأفراد المحيطين ذوي المكانة الاجتماعية المنخفضة. هذا هو السبب الرئيسي الذي يجعل التغيير يجب أن يبدأ من أعلى لأسفل ولماذا يتعين على المدراء (الأعلى) أن يكونوا قدوة. هناك تفاعلات وحلقات تعليقات تنشأ من القاعدة إلى القمة بالطبع. لكن في الأساس، يتعين على الرئيس السير في الحديث - بشكل واضح - لإحداث التغيير (الشكل 11).




**الشكل 10: التغيير يحدث داخل حدود المنفعة الشخصية والدليل الاجتماعي**

المنفعة الشخصية هي النسخة المهذبة لقول «ما في ذلك بالنسبة لي؟» أو WIIFM. إذا كان الناس لا يرون WIIFM الخاصة بهم، فسيكونون مترددين عندما يتعلق الأمر بالتغيير. تفكير الأنظمة بعيد تمامًا عن مفهوم هومو الاقتصادية (على سبيل المثال، تعظيم الذات، الانتهازية، غير المدفوعة بالقيمة)، على الرغم من أن بعض الملاحظات حول الطبيعة البشرية التي أدت إلى هذا المفهوم فهي من المرجح ان تكون جدا صالحة، على الأقل في بعض الأحيان. بمجرد الانخراط في التفكير البطيء، نبدأ غالبًا في تقييم الموقف والنظر في الاستثمارات السابقة والمستقبلية. هذه الاستثمارات ليست مالية، ولكنها يمكن أن تكون عاطفية أو اجتماعية أو مؤقتة أو أي مورد آخر لدينا وقد نربطه بشكل مباشر أو غير مباشر بالطاقة. يمكن أن يكون العائد المتوقع للاستثمار ذي مشاعر طيبة أو وضعًا اجتماعيًا أو قوة أو أي شيء آخر يدفعنا إلى العمل. إذا لم يكن التغيير المقترح مقنعًا، فسيبدأ الأشخاص في عرض أنواع معينة من السلوك لتجنب عدم استقرار التغيير الذي قد يعرض الاستثمارات السابقة أو المستقبلية للخطر. أحد المفاهيم الشائعة للقيام بذلك هو BOHICA أو «الانحناء، هنا يأتي مرة أخرى»، عندما يتعب الناس بشكل متزايد من التكيف مع تحول آخر في نظامهم الاجتماعي. هذا النوع من السلوك هو ببساطة محاولة مرة أخرى لتوفير الطاقة. ومع ذلك، فإن تفسير المدراء التقليديين غالباً ما يكون أكثر تماشياً مع الحكم على الأشخاص على أنهم غير مرنين أو غير مستعدين أو مقاومين. إذا كان الأمر يتعلق بموقف كهذا، فهناك مفهومان خاطئان في العمل: الظهور الواضح لمقاومة التغيير والحكم على الناس من خلال سلوكهم. سيتم التعامل مع كل من المفاهيم الخاطئة في الفقرات التالية. الرسالة التي يتم أخذها إلى المنزل هنا هي أنه إذا لم يتمكن أعضاء النظام الاجتماعي من رؤية فوائدهم الشخصية، فسوف يتفاعلون مع الاختصارات الجذابة وسلوكيات العرض التي من شأنها تثبيت الوضع الراهن للنظام (الشكل 12).



الشكل 11: يجب أن يبدأ التغيير من أعلى إلى أسفل حيث تكون الطاقة المرئية مطلوبة




الشكل 12: كثير من الناس يصبحون خبراء في تجنب التغيير لتوفير الطاقة

## 13 - الحكم على الناس من خلال سلوكهم في سياق محدد

## Judging People by Their Behavior in a Specific Context

عندما يظهر الأشخاص أشكال المقاومة، فغالبًا ما يتم الحكم عليهم من قبل الإدارة. ويتم تصنيفها على أنها عنيدة أو متعنتته أو معوقة أو ضيقة الأفق أو متخلفة، أو مع شيء آخر سينعكس عليها بشكل سيء في تقييم أدائها المقبل. ما يفشل الكثيرون في إدراكه هو أن السلوك

يعتمد بشدة على السياق. على سبيل المثال، غالبًا ما يمكن وصف مقاومة التغيير، وفي الواقع، على أنها انعكاس لعدم كفاية الإدارة العليا للموظفين. الناس ليسوا مقاومين. أنهم يظهرون السلوك الذي يمكن تفسيره على أنه مقاومة في موقف معين. لذلك يمكن أن يكون تقييم الأداء اللاحق والأقل من الكمال شهادة على عدم الكفاءة الإدارية من أي شيء آخر. من المفترض أن معظم المدراء لن يكونوا منفتحين بشكل خاص على هذه النظرة العالمية، لأنه يعني أن عليهم أن يبدؤا بأنفسهم ويعكسوا سلوكياتهم وكذلك الإجراءات باستمرار. ومع ذلك، فإنه يعطي بعض الدلائل على أن تقييمات الأداء التقليدية قد لا تكون أداة مفيدة بشكل خاص لتقييم الموظفين.

## 14 - المقاومة باعتبارها عدم توافق

## Resistance as a Lack of Compatibility

التغيير يجتمع في كثير من الأحيان بالمقاومة. هناك تعبيرات مختلفة للمقاومة. يمكن أن تكون لفظية أو شبه لفظية أو غير لفظية أو عدوانية أو سلبية. بغض النظر عن التعبير عن المقاومة، فإن النتيجة هي نفسها دائمًا: لا يتم تبني سلوكيات جديدة. من الواضح أن الناس لا يرون ما يكفي من WIIFM في السلوكيات المقترحة أو لا حاجة للعب وفقًا للقواعد الجديدة لأن رؤسائهم لا يلتزمون بها أيضًا. لا يوجد رابط تحفيزي بين السلوك الجديد والقديم، وبالتالي لن يحدث أي تغيير. لذلك يمكن تفسير المقاومة على أنها عدم التوافق مع الهياكل التحفيزية للأشخاص المفترض أن يخضعوا للتغيير. بالمقابل، من الضروري معرفة هذه الهياكل التحفيزية لجعل تدابير إدارة التغيير أكثر فعالية. لذا، فإن المقاومة هي في النهاية مسألة تقييم التكلفة والفوائد الشخصية مع مرور الوقت؛ بمعنى ما، قضية تجارية كلاسيكية لا علاقة لها بالإدراك المهين للعديد من مدراء إدارة التغيير باعتبارها موضوعًا «شديد الحساسية». على العكس تماما، ربما ينبغي التعامل مع إدارة التغيير باعتبارها مهارة أساسية للمدراء.

## 15 - الخاتمة والتوقعات: كسر الأنماط

## Conclusion and Outlook: Breaking the Patterns

يتـم توجيـه الدمـاغ البـشري إلى تقييـم مسـتمر للحـالات الاجتماعية في القبيلـة. وبالتـالي فـإن الـشركات الـتي تعمـل مثـل القبيلـة تتمـاشى مـع المعـدات المعرفيـة لمعظم الأشـخاص الذين تـم تطويرهم في آلاف السـنين من التطـور البـشري. إن الشركات التي تسـتخدم آليـات الثقافة القبليـة ولكنها قامت بتوسـيع نطاق المؤسسـة بما يتجـاوز القدرات الشـاملة للعقل البشري تعـاني مـن درجـة مـن التعقيـد لا يمكـن أن يتعامـل معهـا سـوى القليل. الـشركات الـتي تحـارب مسـتويات عاليـة مـن التعقيد مـن خلال التبسـيط المفـرط تميـل إلى التعامل مـع النظـم الاجتماعية مثـل الآلات وإلقـاء اللوم على أي شـخص وأي شيء إلا إذا فشـل هـذا النهـج. ربما تكـون الحقيقة في معظـم الـشركات هي وجود عنـاصر تتوافق مـع المتطلبات التطوريـة، وعناصر تـولد مسـتويات هائلة مـن التعقيـد، وعناصر تشـبه الآلة. على الرغـم من أن هـذه صـورة مقبولـة للواقع بالنسـبة لمعظـم المدراء، يبقى السـؤال هـو كيفية تغيير النسـب وتطويـر النظام.

أحـد أكبر التحديـات التي تواجـه الشركات هـو إيجاد التـوازن الصحيح بـين الموثوقيـة والقـدرة على التكيـف [33]. كلاهما ضروري ولكـن عادةً ما يتـم تفضيـل أحـد المـيزات الرئيسـية. الـشركات تفقـد قدرتهـا على التكيف مـع بيئـة متغـيرة إذا كانـت توحد الكثير مـن المعايير مـن أجـل الموثوقية. إذا كانـوا يفضلـون القـدرة على التكيـف دونمـا إزعاج، فإنهم يصبحـون مجزأين ويتورطـون في الحلـول الصغـيرة للمشـاكل على مسـتوى الشركـة. تقليديا، تم تنظيـم معظـم الشركات مـن خلال التسلسـل الهـرمي الإداري في عالم يتحرك ببـطء. وفي وقـت لاحـق، تميـل الى التـوازن نحـو الموثوقيـة. تواجـه العديـد مـن الـشركات اليـوم تحديـات تتطلـب القـدرة على التكيـف، مثـل الابتكار أو تكييـف وإنشـاء نمـاذج أعمـال جديـدة. نتيجـة لذلـك، بـدأت العديد مـن الـشركات في تجربـة نمـاذج تنظيميـة بديلـة وفـرق تـدار ذاتيـا لجعلهـا أكـثر مرونـة، وقابليـة للتكيـف، ورشـيقة، أو أي شيء يسـمونه السـمة التي

تساعدهم على البقاء في بيئات سريعة التغير. بدلاً من وجود بنية ثابتة، يستخدمون عمليات الهيكلة، ويشكلون هياكل الاتصالات كما هي، ويحولون التوازن نحو القدرة على التكيف دون فقدان الموثوقية. وان تغيير النظام الاجتماعي للشركة يصبح شرطا أساسيا للبقاء على قيد الحياة.

**إذا كيف يمكنك تغيير النظام الاجتماعي؟ يمكن الحصول على بعض التوصيات:**

- قم بتنظيم التغيير من أعلى لأسفل وتأكد من وجود الكثير من الأدلة الاجتماعية المرئية من قبل الرؤساء وأصحاب المصلحة الآخرين الأقوياء، مثل Ingvar Kamprad مؤسس IKEA.
- التعرف على الهياكل التحفيزية للأشخاص المعرضين للتغيير وتوضيح WIIFM للحصول على التزامهم مثل G.E. وهو كما يفعل مع طريقة التجريب [34]: وضع إطار لتسهيل التغييرات مع السلوك بلا حدود خارج الرتبة أو الوظيفة أو الجغرافيا أو الثقافة ضمن سياق «المهلة» وبعيدا عن أماكن العمل النموذجية وممارساتهم البيروقراطية مع التركيز على المشاركة وعلى قرارات الإدارة الفورية.
- حدد القادة الحاليين أو جندهم بدلاً من محاولة تحويل المدراء التقليديين إلى قادة كما تحاول شركة كوكل.
- عزز التنوع من خلال تنوع المجموعات بدلاً من إجبار الأفراد المتنوعين للغاية على العمل معًا (ما لم يكونوا جزءًا من الحمض النووي لشركتك) كما يمكن رؤيته في فرق كرة القدم المختلفة داخل الدوري.
- اجعل المجموعات صغيرة بدرجة كافية لتجنب الإرهاق وتقسيم المجموعات على حجم معين مثل شركة Gore: بمجرد أن يتجاوز عدد الموظفين حدًا معينًا، يتم تشكيل وحدة جديدة قد تتبع مسارًا تنمويًا مختلفًا في المستقبل، مع حوالي 150 من حجم الوحدة المثالي لتعزيز عمليات الاتصال غير الرسمية [35-37].

لا يمكــن أن يكــون هــذا المقــال القصــير شرحًــا كامــلاً لتفكــير الأنظمــة ولا يكــون بمثابــة كتــاب طبــخ لإدارة التغيير. ومع ذلــك، يمكن أن يسـاعد في التغلـب على بعـض المفاهيـم الخاطئـة حـول ثقافـة الـشركات والقيـادة والتنـوع. غالبًـا مـا يتـم الاعـتراف بالحاجـة إلى تحسـين عنـاصر النظـام الاجتمـاعي ولكــن نادرًا مــا يتم التعامل معها بشــكل احــترافي. ربما يكــون المفتــاح لفهم أفضل لهــذه العناصر هو في وقت لاحــق وهي كانعكاس عميــق حــول النمــاذج الذهنيــة في العمــل في موقف معين وممارســة مســتمرة للتفكــير في النظــم. يصبح التغيير بعد ذلــك مجرد نتيجــة لديناميكيات النظم الاجتماعيــة ضمــن ســياق الشركات ويمكــن اســتيعاب الميــل الطبيعي لتوفير الطاقــة مــن خــلال التعــرف على القــوة وتطبيقهــا على الروافــع المناســبة في النظــام الاجتمــاعي. لدعم التنميــة التطورية للــشركات والأشــخاص المعنيين.

## اختبر معرفتك Testing Your Knowledge

**أجب عن الأسئلة التالية بالصواب (صح) أو (خطأ)**

**Answer the Following Questions as True (T) or False (F)**

1 - الدماغ البشري مغمور بسهولة بالتعقيد.

2 - عادة مــا يغــير البشر شــدة تفاعلاتهم اعتمادًا على العــدد الإجمالي للأفراد ذوي الصلة ضمن الســياق.

3 - إرسال بريد إلكتروني هو شكل من أشكال التواصل.

4 - لا يمكن إدارة النظام الاجتماعي.

5 - النظم الاجتماعية هي الاستقرار الذاتي والاكتفاء الذاتي.

6 - يمكــن تفســير مقاومــة التغيــير على أنهــا عــدم التوافــق مــع الهيــاكل التحفيزيــة للأشــخاص المعنيــين.

7 - الموقف في التسلســل الهرمي للشركات يحدد الســلطة في النظام الاجتماعي «الشركة».

8 - ثقافة الـشركات هي خاصية ناشـئة للنظـام الاجتماعي الموجـود في الشركة ولا يمكن السـيطرة عليها.

9 - يمكـن تعريـف السـلطة في النظـام الاجتمـاعي بأنها القـدرة على تغيير هيـاكل الاتصـالات الروتينية.

10 - عندمـا يكـون النـاس غـير متأكدين من السـلوك المناسـب في موقف مـا، فإنهـم يبحثون عـن برهـان اجتماعي.

**الأجوبة :**

1 - خطـأ، 2 - صحيـح، 3 - خطـأ، 4 - خطـأ، 5 - صحيـح، 6 - صحيـح، 7 - خطـأ، 8 - صحيـح، 9 - صحيـح، 10 - صحيـح

## References المصادر


1. Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *The Academy of Management Journal, 43*, 925–950.
2. Bahrami, H. (1992). The emerging flexible organization: Perspectives from silicon valley. *California Management Review SAGE Publications, 34,* 33–52.
3. Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010). *Managing innovation paradoxes: Ambidexterity lessons from leading product design companies*. Long Range Plann: Elsevier.
4. Wagner, J. A. III & Hollenbeck, J. R. (2014). Organizational behavior: Securing competitive advantage. Routledge.
5. Hechanova, R. M., & Cementina-Olpoc, R. (2013). Transformational leadership, change management, and commitment to change: A comparison of academic and business organizations. *Asia-Pacific Education Researcher, 22*, 11–19 (Springer Singapore).
6. Belias, D., & Koustelios, A. (2014). The impact of leadership and change management strategy on organizational culture. *European Scientific Journal, 10.*
7. Goodwin, M. (2016). Change management and leadership. In C. Baroncelli & N. Ballerio (Eds.), WCOM (World Class Operations Management) (pp. 185–196). Springer International Publishing.
8. Foster, C., & Harris, L. (2005). Easy to say, difficult to do: Diversity management in retail. *Human Resource Management Journal, 15*, 4–17 (Blackwell Publishing Ltd).

9. Ready, D. A., & Conger, J. A. (2003) Why leadership-development efforts fail. *MIT Sloan Management Review, 44*, 83 (Cambridge, MA: Massachusetts Institute of Technology).
10. Davidson, M. N. (2011). *The end of diversity as we know it: Why diversity efforts fail and how leveraging difference can succeed*. Berrett-Koehler Publishers.
11. Zipf, G. K. (2016). *Human behavior and the principle of least effort: An introduction to human ecology*. Ravenio Books.
12. Chase-Dunn, C., & Hall, T. D. (2016). The historical evolution of world-systems. In G. Preyer (Ed.), *Strukturelle Evolution und das Weltsystem* (pp. 281–298). Springer Fachmedien Wiesbaden.
13. Gries, W. H. (2016). How the least effort principle governs human reasoning and behaviour. The Author. http://www.repository.up.ac.za/handle/2263/58203.
14. Gusnard, D. A., Raichle, M. E., & Raichle, M. E. (2001). Searching for a baseline: Functional imaging and the resting human brain. *Nature Reviews Neuroscience, 2*, 685–694 (nature.com).
15. Dunbar, R. (2010). *How many friends does one person need?: Dunbar's number and other evolutionary quirks*. London: Faber & Faber.
16. Kahneman, D. (2011). *Thinking, fast and slow*. Macmillan.
17. Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1967). *Pragmatics of human communication* (p. 51). New York: New York W. W. Norton.
18. Kühl, S. (2015). Die blinden Flecken der Theorie U von Otto Scharmer. *Systeme, 29,* 190–202.
19. Von Bertalanffy, L. (1968). General system theory. *New York, 41973,* 40.
20. Maturana, H. R., & Varela, F. J. (1991). *Autopoiesis and cognition: The realization of the living*. Springer Science & Business Media.
21. Luhmann, N. (1995). *Social systems*. Stanford University Press.
22. Simon, F. B. (2007). Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Carl-Auer-Systeme Verlag.
23. Newcomb, T. M., Others. (1960). Varieties of interpersonal attraction. *Group Dynamics* (2nd ed.). Evanston, IL: Row, Peterson.
24. Ebbesen, E. B., Kjos, G. L., & Konečni, V. J. (1976). Spatial ecology: Its effects on the choice of friends and enemies. *Journal of Experimental Social Psychology, 12,* 505–518.
25. Preciado, P., Snijders, T. A. B., Burk, W. J., Stattin, H., & Kerr, M. (2012). Does proximity matter? Distance dependence of adolescent friendships. *Social Networks, 34,* 18–31.

26. Korzybski, A. (1958). *Science and sanity: An introduction to non-aristotelian systems and general semantics*. Institute of GS.

27. Bateson, G. (1972). *Steps to an ecology of mind: Collected essays in anthropology, psychiatry, evolution, and epistemology*. University of Chicago Press.

28. Slater, R. (1998). *Jack Welch & The G.E. Way: management insights and leadership secrets of the legendary CEO*. McGraw Hill Professional.

29. Doppler, K., & Lauterburg, C. (2008). *Change Management: Den Unternehmenswandel gestalten*. Campus Verlag.

30. Damaske, S., Zawadzki, M. J., & Smyth, J. M. (2016). Stress at work: Differential experiences of high versus low SES workers. *Social Science and Medicine, 156,* 125–133.

31. Cialdini, R. B., Wosinska, W., Barrett, D. W., Butner, J., & Gornik-Durose, M. (1999). Compliance with a request in two cultures: The differential influence of social proof and commitment/consistency on collectivists and individualists. *Personality and Social Psychology Bulletin, 25*: 1242–1253 (Sage Publications).

32. Cialdini, R. B., & Garde, N. (1987). Influence. A. Michel.

33. Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. (2016). Beyond the holacracy hype.*Harvard Business Review, 94*, 38–49 (Harvard Business School Publishing Corporation 300 North Beacon Street, Watertown, MA, 02472, USA).

34. Ulrich, D., Kerr, S., & Ashkenas, R. (2002). *The GE work-out: How to implement GE's revolutionary method for busting bureaucracy and attacking organizational proble*. McGraw Hill Professional.

35. Laloux, F. (2014). *Reinventing organizations*. USA: Nelson Parker.

36. Warner, B. W. (2010). *Organization change: Theory and practice*. Sage.

37. Flik, H. (1990). The concept … organizing around opportunity within the GORE culture. In H. Simon (Ed.), *Herausforderung Unternehmenskultur* (pp. 91–129). Stuttgart: Schäffer Verlag.



# التنـوع والشـمول في مـكان العـمـل

# Diversity and Inclusion in the Workplace

ديدير أدونوفان

**المستخلص:**

التنـوع ليـس جديـدًا أو معقـدًا، ولكنـه يظهر أحيانًـا أو يُجبر على الظهور على حـد سـواء. ضمـن السـياق التنظيـمي، يبـدو أن التنـوع قـد ازداد بسرعـة في السـنوات الأخـيرة، وهـو مـا يعـزى إلى عدد مـن العوامـل. وبالمثل، فـإن مفهوم الشـمول لا يحتـاج إلى الخوف من التعقيـد، حيث يرغب الأفراد ببسـاطة في أن يكونـوا أنفسـهم. الغـرض مـن هذا الفصـل هو توفير مناقشـة واسـعة لمفاهيم التنـوع والإدمـاج في مكان العمل لمسـاعدة القـارئ على فهم التنـوع والتضمين بشـكل أفضـل وما يعنيه بالنسـبة للمؤسسـات. ويهـدف هذا الفصـل أيضًا إلى مسـاعدة القـارئ في التفكـير في كل مـن الاختلافات والتشـابه بـين الموظفين، وكيـف يمكـن الاسـتفادة منهـا، واسـتيعابها، من قبـل المنظمة.

## 1 - شرح التنوع والشمول Explaining Diversity and Inclusion

التنـوع يعـني الاختـلاف. على هـذا النحـو، فـإن التنـوع ليـس ظاهـرة جديـدة، حيـث كان الأفـراد دائمًـا مختلفـين، الواحد عـن الآخـر. على الرغم مـن وجـود التنوع دائمًـا، إلا أنه من الصعـب تحديده [1]. إحدى المشـكلات المتعلقـة بتعريـف التنـوع تنبـع مـن حقيقـة أن التنـوع يتعلـق بـكل من الخصائـص المرئيـة وغـير المرئيـة [2، 3]. وهذا يعني ببسـاطة أن بعـض أبعاد التنوع أسـهل في الرؤية، وأسـهل في التصنيف أو التعبير أو المناقشـة. وتشـمل هـذه الأبعاد، على سـبيل المثـال، المظهر الفسـيولوجي للجنس أو لـون البشرة أو اللبـاس أو العمـر أو القـدرة البدنيـة. هنـاك مشـكلة أخـرى في تعريـف التنـوع وهي أنـه يمكـن اعتباره ذاتيًـا، بمعنى أنه يتم إنشـاؤه بواسـطة أفراد يصفـون الآخريـن بأنهـم متشـابهون أو مختلفون عن أنفسـهم [4].

يمكن اعتبار التنوع أيضًا انتقائيًا ويعتمد على السياق ونسبيًا [3]. تنبع انتقائية التنوع من فكرة أن بعض الخصائص تعتبر مؤشرات ذات تنوع أقوى من غيرها، على سبيل المثال، اللكنة والقدرات البدنية والخلفية الثقافية. فيما يتعلق بالاعتماد على السياق، لا يمكن تعريف الأفراد على أنهم «مختلفون» بمعزل عن ذلك، وليس فقط عند مقارنتهم بالآخرين في بيئتهم [3]. فيما يتعلق بالنسبية، فهذا يعني أن مؤشرات التنوع غامضة. على سبيل المثال، قد يظهر شخصين فسيولوجية ذكورية، ولكن قد يعرّف أحدهما بأنه ذكر بينما لا يظهر الآخر. وبالمثل، يمكن أن يكون شخصان في نفس العمر، لكن أحدهما قد يعتبر نفسه شابًا، بينما الآخر قد يعتبر نفسه كبيرًا في السن. بغض النظر عن القضايا التي تطرحها الطبيعة العميقة والسياقية والنسبية للتنوع، يوجد عدد من تعاريف التنوع. يقدم جوبلين وداوس [5] تعريفًا موجزًا للمفهوم المعقد، ويقترح ببساطة أن التنوع يشير إلى جميع الطرق التي يختلف بها الناس عن بعضهم البعض. هذا التعريف، مع أنه موجز، يؤكد أن الأفراد يمكن أن يختلفوا عن بعضهم البعض بعدة طرق. في العرق ربما أقل عمومية، المزيد من المجموعة العرقية المركزية، يشير فان كنينبرج و شيبرز[6] إلى التنوع على أنه يعكس الدرجة التي توجد بها اختلافات موضوعية أو ذاتية بين الأشخاص في المجموعة. علاوة على ذلك، في ظل تركيز أكثر تركيزًا على مكان العمل، يحدد جريفين ومورهيد [7: 31] التنوع على أنه:

<u>أوجه التشابه والاختلاف في خصائص مثل العمر والجنس والتراث العرقي والقدرات البدنية والإعاقة والعرق والتوجه الجنسي بين موظفي المنظمات</u>

بغض النظر عن النهج المتبع في تعريف التنوع، فإن التعاريف، مثل تلك المذكورة أعلاه، وتعزز في النهاية بأن الناس مختلفون تمامًا. هذه الاختلافات، وفردية المقابلة لدينا، هي شيء يعتبره الكثيرون جزءًا مهمًا

من أنفسهم، ولا يريدون تحريفه أو تجاهله [8]. هذا هو المكان الذي يأتي فيه التضمين، والذي وصفته أودونوفان [1] «إدارة التنوع 2.0». والذي يأتي من.قلق التضمين

إلى أي مدى تتواصل المنظمات وأعضائها تمامًا مع الأشخاص وتشاركهم وتستخدمهم عبر جميع أنواع الاختلافات [9].

في الأساس، يتعلق التضمين بمساعدة الموظفين الذين لا يشعرون بأنهم ينتمون إلى التيار الرئيسي للمنظمة ليشعروا بأنهم ينتمون اليها، بينما يساعد أيضًا أولئك الموظفين الذين يشعرون أنهم ينتمون إلى الاستمرار في ذلك [10]. بموجب نهج شمولي للتنوع، وبشكل خاص إدارة التنوع، لا يتم تحديد اختلافات الأفراد في مكان العمل فقط، بل يتم دمجها في نسيج ثقافة المنظمة [11]. بشكل مؤكد، غاسورك [12: 27]، بينما يصف التضمين، يأخذ وجهة نظر متعددة الأوجه، ويقترح إدراج القلق بشأن الدرجة التي:

- يتم تقييم الموظفين، ويتم أخذ أفكارهم في الاعتبار واستخدامها،
- اشراك الموظفين بنجاح سواء في المنظمة وعبر الإقسام،
- يشعر الموظفون الحاليون أنهم ينتمون إلى المنظمة، ويتم جذب الموظفين المحتملين إلى المنظمة،
- يشعر الموظفون بالالتزام تجاه بعضهم البعض، وأهداف المنظمة،
- تواصل المنظمة تعزيز المرونة والاختيار، وتحضر التنوع.

ومع ذلك من المهم أن ندرك، أن التضمين هو مفهوم سياقي وفردي ولحظي وعابر، والذي يحدث على المستويين التنظيمي والفردي [1، 9، 11]. من المهم أيضًا أن تتذكر أن الموظفين يمكنهم أن يشعروا بأنهم مشمولون وغير مشمولين (متضمنين) في وقت واحد. قد ينظر الموظف إلى التضمين بين الزملاء في فريقهم، على سبيل المثال، ولكن ليس في القسم أو المنظمة الأوسع. لا يتبع ذلك تلقائيًا نظرًا لأن الموظف يشعر بأنه مشمول في سياق واحد، فهم سيدركون الشمول في جميع السياقات التنظيمية

الأخـرى. كمـا أنـه ليـس تلقائيًـا بـأن يسـتمر الإدراك الفـردي الآن والذي سيسـتمر في ذلـك بالمسـتقبل. هـذا أمـر مهـم، لأنه يعـني أن المنظمـات التي تهـدف إلى أن تكـون شـاملة، وتعمـل مـن أجل أن تكـون شـاملة، قد لا يـزال لديهـا أفراد في القـوى العاملة لا يفهمون الشـمول. لذلـك، يجب اعتبار تعزيز الشـمول على المسـتوى الفردي عملية مسـتمرة، وينبـغي للمنظمات أن تعمـل وفقًـا للفرضيـة القائلـة بأن الشـمول ليس مفهومًـا ثابتًـا، حيث ينظر الموظفـون إلى الشـمول أو لا يدركونـه، بل يعتمد على السـياق. وبالتالي، يُنصح المنظمـات ببـذل جهـد لرصـد التضمين (الشـمول) بشـكل مسـتمر، لضمان بقـاء تصـورات الموظـف عن الشـمول، وحتى عنـد العمل في سـياق آخر، على سـبيل المثـال، في فريـق مختلف أو في قسـم آخـر [1، 11].

مـا ذُكـر أعلاه، مـن المحتمـل أن يكـون تطوير الشـمول على مسـتوى فـردي غـير كافٍ. بالنظـر إلى أن الأقسـام المختلفـة قـد يكـون لهـا ثقافات وطـرق مختلفـة للعمل، فقـد يعني هـذا، وكما ذكر سـابقًا، أن الفرد قد يشـعر بأنـه مشـمول في منطقة مـا، ولكن ليـس في منطقة أخـرى. إذا كانت هناك محاولـة لتكـون منظمة اجمالية شـاملة، فقد يقلـل هذا من احتمال أن يشـعر الأفـراد بعدم شـمولهم عندمـا يكونون خارج قسـمهم [11].

هنـاك نقطـة أخـرى تجـدر الإشـارة إليهـا وهي أن بعـض الأفـراد قـد يعتقـدون أنهـم بحاجة إلى القيام بدور نشـط في تطوير مشـاعرهم بالشـمول، في حـين قـد يعتقد آخـرون أن الشـمول يحدث بشـكل طبيـعي [9، 11]. لذلك، يُنصـح المنظمـات بدراسـة جهـود الشـمول على المسـتوى التنظيـمي العـام والمسـتوى الفـردي وكذلـك على مسـتوى الفريـق. إن القيام بذلك سيسـاعد في خلـق بيئـة تنظيميـة لدعـم الأفـراد الذيـن يعتقـدون أن الشـمول يحـدث بشـكل طبيـعي، بينمـا يسـاعد أيضًـا في الحفاظ على تصـور الموظف للشـمول حـتى عنـد العمـل في مناطـق مختلفـة في المنظمـة [11].

بشـكل عام، على الرغـم مـن أن هنـاك قواسـم مشـتركة فيمـا يتعلـق بمـا يشـكل الشـمول، على سـبيل المثال الشـعور بالتقدير أو الاحترام، فـإن الأفراد

ينظرون إلى هذه المواضيع بطرق مختلفة، وحتى إذا كان يُنظر إلى منظمة ما على ثقافة شاملة، فقد لا يزال بعض الموظفين لا يشعرون بالشمولية [11، 13]. الاقتراح الأساسي، كما نوقش سابقًا، هو أن الشمول يحدث على مستويين وهما: الفرد والمستوى التنظيمي. علاوة على ذلك، فإن تنوع الافراد، أو تكوينهم المتنوع، قد يؤثر على تصوراتهم، أو فيما إذا كان يعاني من مشاعر الشمول. وبالتالي، فيما يتعلق بالإدراج، فإن القول المأثور القديم «افعل بالآخرين كما تريد أن يفعلوا بك» لم يعد سارياً. بدلاً من ذلك، يتم تحذير الأفراد على اعتبار أن معاملة الزملاء كما يرغبون في تلقي العلاج قد لا تساعد في جعل الآخرين يشعرون بأنهم مشمولون، بل قد يبدو فرضًا لقيمهم على الآخرين. لذلك، من المهم أن يحاول مدراء الموارد البشرية أو الأفراد أو المنظمات عمومًا الكشف عن احتياجات الموظفين فيما يتعلق بما سينتج عنه الشعور بالشمول، ويهدفون لاحقًا إلى تلبية تلك الاحتياجات [13]. واحدة من أبسط الطرق للقيام بذلك هي ببساطة سؤال الموظفين [14]. هناك عدد من أدوات للموارد البشرية التي يمكن تصميمها، على سبيل المثال، مبادرات التدريب على التنوع، ومراجعة الأداء ومناقشات التخطيط، ومشاركة الموظفين أو استطلاعات الرفاهية، أو ربما حتى أثناء أنشطة التدريب أو التوجيه.

كما ذكر في افتتاح هذا القسم، فإن التنوع، وحتى الشمول، مفاهيم جديدة. ومع ذلك ويبدو أنهم يكتسبون اهتمامًا متزايدًا ويحملون عددًا من المزايا والتحديات المحتملة، والتي تمت مناقشتها في القسم التالي.

## 2 - فوائد التنوع والشمول Benefits of Diversity and Inclusion

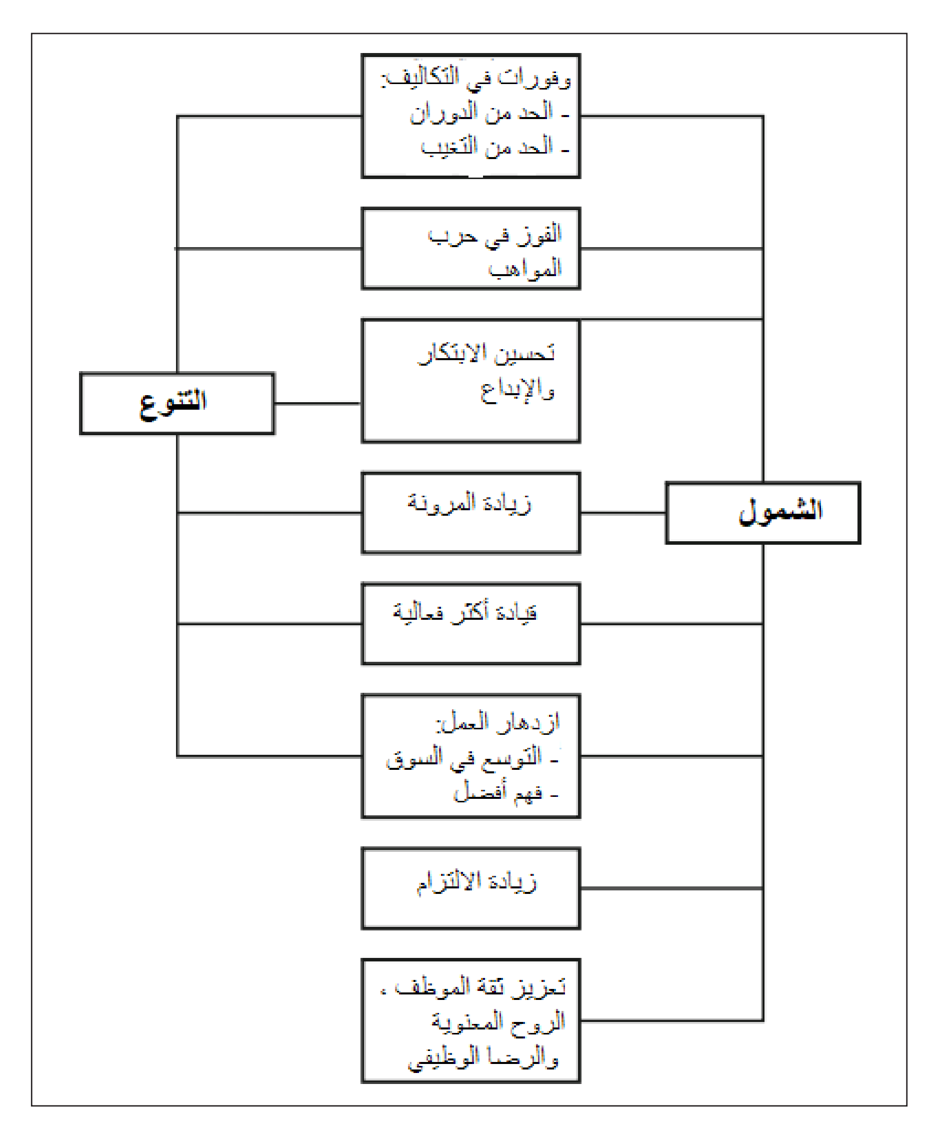
قبل مناقشة الفوائد والتحديات المرتبطة بالتنوع والشمول، تجدر الإشارة إلى أنه إذا لم يكن التنوع في المجتمع ظاهرة جديدة [15] فلا يوجد تنوع في المنظمات. ومع ذلك، كما ذكر سابقًا يبدو أن التنوع يتزايد في المنظمات [2، 7، 16–20]، على الرغم من أنه قد يكون من الأنسب القول إن الوعي يزداد وأن مفاهيم التنوع والشمولية تستمر بالتأكيد في

جـذب المزيـد مـن الاهتمـام. هناك عـدد مـن الأسـباب وراء زيـادة أو تنوع القـوى العاملـة في المنظمـات، بمـا في ذلك:

1. أدت التغـيرات الديموغرافيـة إلى دخـول أعـداد متزايـدة مـن النسـاء والأقليـات إلى القـوى العاملـة [3، 20، 23]،
2. زيـادة عولمة أسـواق الأعمال، ممـا أدى إلى زيـادة حجم الأعمـال التي تتم على نطـاق دولي أو مـع قاعـدة عملاء متنوعـة [21، 22]،
3. التحسـينات في تكنولوجيـا المعلومـات، ممـا أدى إلى زيـادة التفاعل بين الموظفـين الأيرلنديـين ونظرائهـم الدوليـين [21]،
4. وجـود الشركات متعددة الجنسـيات ممـا أدى إلى زيادة وجـود ثقافات أكثر تنوعًا [21]،
5. التفاعـل بـين الجنسـيات والثقافـات المختلفـة في مـكان العمـل بسـبب الهجـرة الصافيـة والتوظيـف الخـارجي المسـتهدف [20-22]،
6. المنظمـات التي تبـذل جهـودًا لمعالجة الاسـتبعاد المنهجي السـابق للعوامل الديموغرافيـة المختلفـة من القـوى العاملـة [24، 25].

بغض النظر عن الأسباب الكامنة وراء الاهتمام المستمر بتنوع القوى العاملة وتنوعها وإدماجها، فإنها تقدم عددًا من المزايا المحتملة للمؤسسات. بينما توجد حالة عمل راسخة لإدارة التنوع، أي مجموعة من المزايا المرتبطة بالتنوع في مكان العمل يلاحظ اودونوفان [1, 11] أن العديد من هذه الأمور تعكسها المزايا المرتبطة بالإدراج، على الرغم من أن التضمين يقدم بعض الميزات الإضافية مزايا. على هذا النحو في هذا القسم سيتم استكشاف المزايا المرتبطة بكل من التنوع والإدراج بالترادف.

قبـل مناقشـة المزايـا، يجـب أولاً الإشـارة إلى أن مجـرد وجـود تنـوع في المنظمـات لا يكـفي للاسـتفادة مـن الفوائـد المحتملـة، بـل يجـب إدارة التنـوع، مـن الناحيـة المثالية مـن خلال نهج شـمولي سـيتم مناقشـته لاحقًا في الفصـل. يـبرز الشـكل 1 المزايـا المرتبطـة بالتنـوع والشـمول. تتعلـق الميزة المحتملـة الأولى بتوفـير التكاليـف.




**الشكل 1. المزايا المرتبطة بالتنوع والشمول. مصدر المؤلف (اودونوفان 2017)، مقتبس من [1]**

## 1.2 توفير التكاليف Cost Savings

تتعلق حجة التوفير في التكلفة، في هذه الحالة، في المقام الأول بالتأثير السلبي لسوء إدارة التنوع على النتيجة الأساسية للمؤسسة. هذا يشير بشكل خاص إلى ارتفاع تكاليف دوران الموظفين، وارتفاع معدلات التغيب عن العمل وقضايا التميز. فيما يتعلق بتكاليف دوران الموظفين،

فـإن معـدل دوران الموظفـين المختلفين يمثل مشـكلة مكلفة ومهمة بالنسـبة للعديـد من المؤسسـات، وكذلك تكاليـف التوظيف والتوظيـف والتدريب الإضافيـة لـكل شـخص. بالإضافة إلى ذلك، يـؤدي التدفق المسـتمر للموظفين من خلال المؤسسـة إلى اسـتمرار منحـنى الموظفين في التعلم، بـدلاً من الأداء إلى أقـصى إمكاناتهـم [26، 27]. لذلك، يمكـن القـول إن إدارة التنوع تمكـن الموظفـين مـن أداء قدراتهم [28].

يتعلـق العنـصر الثـاني في حجـة التوفـير في التكاليف من خـلال خفض معـدلات التغيـب. كمـا ان التغيـب يـؤدي الى اضافـة تكاليـف كبـيرة للمنظمـات، وخاصـة عندما لا يشـعر الأفـراد بالأمان حيـال وضعهم، حيث أن انعـدام الأمـن يمنـع الموظفين من الانخـراط الكامل في العمل. فعلى سـبيل المثـال لقـد اقـترح من قبـل مونكـس [29]، أن إدخـال مبـادرات التنوع له تأثـير إيجـابي على معدلات التغيـب عن العمل، ممـا يؤدي إلى الحـد من معدل الدوران (الموضحـة أعـلاه) ومسـتويات التغيـب. في النهاية، يتـم تذكيرنا أنه إذا كان الموظفـون لا يشـعرون بالراحـة أو كمـا لـو كانوا لا ينتمـون إلى مكان العمـل، وفي هـذه الحالـة كنتيجة لبعـض عوامل التنـوع، فإنهـم على الأرجح لن يحـضروا العمـل، أو يغادرون.

مجـال التركيز الأخـير فيما يتعلق بتوفـير التكاليف هو النظـر في الدعاوى القضائيـة، على سـبيل المثـال، التمييز الجنـسي والعمر والعرق، أو ربما بشـكل أكـثر تحديـداً، جهد تنظيـمي اسـتراتيجي لتجنبهـا [27، 29، 30]. عند محاولة التعامـل مع التنـوع في القوى العاملـة عبر برامج التنـوع والإدماج، يجب أن تسـاعد هـذه البرامج المنظمـات في الامتثـال للقوانين المتعلقـة بالتمييز. يجب أن يضمـن اسـتخدام مثـل هذه البرامـج أيضًا وجود سياسـات وإجـراءات في المنظمـات للمسـاعدة في ردع دعاوى التمييـز، حيـث إن المنظمات التي تدرك تنـوع القـوى العاملـة لديهـا هي أكـثر عرضـة لتوقـع المشـكلات، وبالتـالي يحتمـل أن تقلـل مـن خطـر التقـاضي [2،21]. يـدرس كيم [31] هـذه الحجة مـن حيـث صـورة الشركـة، ويقـترح أن المنظمـات يمكـن أن تركـز على

تحسين صورتها العامة أو تعزيزها باستخدام إدارة التنوع لتقليل فرصة دعاوى قانون التمييز. على الرغم من ذلك، يجب التنبه إلى أنه، باستثناء التكاليف المتعلقة بحركة المبيعات، يصعب قياس وفورات التكلفة الفعلية الناتجة عن تحسين إدارة التنوع [32].

## 2.2 كسب حرب المواهب Winning the Talent War

يشير الفوز في مسابقة المواهب، أو «حرب المواهب»، إلى جذب واستبقاء وترقية الموظفين من المجموعات السكانية المختلفة [27، 33،34]. يعتمد مستقبل المنظمة على جودة المواهب التي تجذبها وتحتفظ بها [35]، ومن أجل الحفاظ على ميزة تنافسية، يجب أن تكون المنظمات قادرة على تحسين مواردها البشرية [27]. في الواقع، يؤكد كاربري وكروس [36] أنه بالنسبة للعديد من المنظمات، تتمثل إحدى الطرق في قياس الفعالية في تحقيق وصيانة الميزة التنافسية المستدامة. نظرًا لتحقيق ميزتنا التنافسية من خلال عمل الموظفين، ينبغي للمنظمات أن تركز على تحديد الموظفين الرئيسيين والمحافظة عليهم وتطويرهم من أجل الحصول على ميزة تنافسية نتفوق بها على المنافسين [36]. إن المؤسسات التي لا يمكنها فقط توظيف موظفين مختلفين، بل أيضًا تطويرهم والاحتفاظ بهم وترقيتهم فمن المرجح أن تكون لها ميزة على منافسيها، حيث سيتم جذب الموظفين الموهوبين إلى المنظمات التي تقدر قدراتهم. سيكون هؤلاء الموظفون أكثر استعدادًا للاستثمار في النشاط الإنتاجي، وكما ناقشنا سابقًا، أقل احتمالًا للمغادرة، إذا كانوا يعتقدون أنهم يعاملون بشكل عادل، ويشعرون بأن الفرص الوظيفية متاحة لهم [27]. من الممكن أيضًا أن وجود قوى عاملة متنوعة تسمح للموظفين المتنوعين بالتعاطف مع الشركة، مما يجعل الشركة جذابة للموظفين المحتملين الآخرين المتنوعين [26].

يمكن أن يساعد التنوع أيضًا في الاحتفاظ بهم، كالتزام بالتنوع في الإهداءات للموظفين الذين تهتم بهم المنظمة كأفراد [21، 26]. إذا لم تقم المنظمات بإدارة قضايا التنوع بفعالية، فستترك المواهب المتنوعة لصالح منافس يقوم بذلك [37، 38]. ومع ذلك، يشير نموذج استنزاف الاختيار

لشنايدر [39] (ASA) إلى أن جذب واستبقاء الموظفين المختلفين قد لا يكون عملية مباشرة إلى الأمام. يجادل ASA أن المنظمات تتطور بشكل طبيعي نحو التجانس الاجتماعي حيث يفضل الأفراد أن يكونوا مع الآخرين الذين يحملون أوجه تشابه معهم. في حين أن المرشحين ينجذبون أكثر إلى المنظمات التي يعتقدون أنها تتكون من أفراد يشبهون أنفسهم، إذا كان هؤلاء الموظفون، بمجرد تعيينهم، لا يتناسبون مع بقية المنظمة، فمن المرجح أن يشعروا بعدم الرضا والرحيل. إذا تكررت هذه الدورة على مدار فترة زمنية، فإن النتيجة هي التجانس التدريجي للمنظمة [4، 29]. ولتجنب هذا الانجراف الطبيعي نحو التجانس، وزيادة تكاليف الدوران اللاحقة، يشير جاكسون وجوشي [25] إلى أنه قد يكون من الضروري اتباع نهج استباقي لزيادة التنوع، مما يدعم التأكيد على ضرورة إدارة التنوع بشكل نشط، والذي سيتم مناقشته لاحقًا في هذا الفصل.

### 3.2 تحسين الابتكار والإبداع Improved Innovation and Creativity

كما تم تحديده في الشكل 1، هناك فرصة أخرى ناشئة عن تنوع القوى العاملة تتمثل في زيادة إبداع الموظف وابتكاره [18، 38، 40، 41]. في الواقع، أعلن ديفيدسون وفردمان [13] أن الشمول يعمل على فتح طريق يمكن للأفراد من خلاله تنظيم واستخدام مواردهم الشخصية لفعل ما يقومون به على أفضل وجه، مما يعني أنه يمكن للموظفين استخدام تلك الخبرات ووجهات النظر المتنوعة. تميل المواقف، والأداء المعرفي، والمعتقدات إلى التباين مع المتغيرات الديموغرافية مثل الجنس والعمر، وبالتالي، فأن التنوع يحدد كيف ننظر إلى الأشياء وإن أحد أسباب التنوع في القوى العاملة في المنظمة هو وجود وجهات نظر مختلفة أو وجهات النظر حول أداء المهام [38، 42، 43]. في جوهرها، سيكون لدى الأشخاص المختلفين طرق مختلفة لعرض المشاكل أو الفرص أو التفكير فيها. إذا تم النظر في المناهج المتباينة أو وجهات النظر أو الآراء فإن النتيجة المحتملة هي أن الإدارة ستكون قادرة على اتخاذ قرارات أفضل وأكثر استنارة [37]. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تجعل إدارة التنوع الموظفين المتنوعين يشعرون بالتقدير والدعم، مما يميل إلى أن يصبح الموظفون

أكثر ابتكارا [44]، حيث من المحتمل أن يتحمل الموظفون المخاطر أو يحاولون تجربة ما عندما يرون الدعم متوفر لهم للقيام بذلك. يمكن للتنوع أيضًا أن يزيد من جودة حل مشكلات الفريق على غرار المناقشة السابقة، فإن التنوع بين أعضاء الفريق يمكّن الموظفين من رؤية المشاكل من مجموعة مختلفة من وجهات النظر وذلك استنادًا إلى مجموعة واسعة من تجاربهم مما قد ينتج عنه قرارات أفضل [31، 32، 38، 40، 45].

ومع ذلك فانه في الواقع هناك حذر وغالباً ما تكافح الجماعات لتسخير المزايا المحتملة للتنوع، [38] والتي قد لا تكون مفاجئة نظرًا لمعرفتنا بمسألة التفكير الجماعي وفكرة الثقافة الجماعية باعتبارها ثقافة فرعية للثقافة التنظيمية. فان التركيز الأقل على توافق الموظف مع المعايير السابقة سيكون من خلال القبول الصريح لتنوع الموظف وينبغي أيضًا أن يحسن الإبداع [45]. هناك سببان يؤكدان على هذا الاقتراح. أولاً، كما ذكرنا سابقًا، من المفترض أن يكون لدى الأفراد المتنوعين أفكار متنوعة وبالتالي أفكار جديدة. ثانياً إذا اقترب الأفراد من نفس المهمة من وجهات نظر متنوعة، فمن المرجح أن تحدث النزاعات المتعلقة بالمهمة.

تذكر أن الصراع ليس بطبيعته أمرًا سلبيًا تلقائيًا، يجب أن يؤدي التعامل مع هذه الصراعات إلى دراسة أكثر شمولًا لجميع الجوانب والنُهُج والتي تُوجت بحلول أكثر إبداعًا [7، 46]. قد يساعد هذا في تجنب المفهوم المذكور سابقًا للتفكير الجماعي، حيث إن النزاعات الناشئة عن وجهات نظر متنوعة تؤدي إلى التشكيك في الممارسات السابقة والانتقال منها وبالتالي تتطلب التشكيك في الأفكار أو الممارسات الحالية والتغلب على تفكير المجموعة [7].

## 4.2 زيادة المرونة Increased Flexibility

بالإضافة إلى تحسين الأداء التنظيمي من خلال تعزيز الإبداع والابتكار، يمكن للتنوع أيضًا أن يؤثر على مرونة المنظمة. من خلال إدارة التنوع، يجب أن تصبح المنظمات أقل توحيدًا، وأكثر مرونة حيث أن إدارة التنوع ودعم

الموظفين من المحتمل أن تتطلب بعض التكيف أو المرونة في الممارسات. يجب أن تخلق هذه الانسيابية بدورها مرونة أكبر، وتمكن المنظمات من الاستجابة للتغيرات البيئية بشكل أسرع وبتكلفة أقل [45].

قد تكون المنظمات التي اعتادت على تقديم ترتيبات مرنة مثل فرص الموازنة الأسرية أو فرص العمل مدى الحياة لموظفيها المتنوعين في وضع أفضل للتغلب على نقص المهارات أو تقديم بدائل للتكرار في الأوقات الصعبة من خلال فترات الراحة الوظيفية أو مبادرات المشاركة في الوظائف، مما يتيح لها الاحتفاظ بموظفيها [31]. الثقافة الحالية للموظفين بسبب المخاوف من أن استخدام مثل هذه الترتيبات قد يؤدي إلى انخفاض فرص العمل، وبالتالي قمع الفوائد المحتملة [18]. ومع ذلك، في العديد من المنظمات، يمكن أن يؤدي ذلك إلى محدودية استيعاب ترتيبات العمل المرنة من قبل الموظفين بسبب المخاوف من استخدام قد تؤدي هذه الترتيبات إلى تقليل فرص العمل، وبالتالي إلغاء الفوائد المحتملة [18].

## 5.2 قيادة أكثر فعالية More Effective Leadership

يمكن للتنوع في للمنظمات إذا تم تشجيعه بدلاً من مجرد تقديم خدمة شفهية فقط، من تحسين الفعالية في المستويات العليا في المؤسسة. عدم تجانس الإدارة العليا يمكن أن يمنع منظور قصر النظر على المستويات العليا. وعدم الاستفادة من التنوع في المستويات العليا للمنظمة، وبالتالي يمكن أن توفر للمنظمة فرصة لتحسين فعالية القيادة. القادة المتنوعون هم أكثر قدرة على فهم وعكس التفكير لبقية أفراد المنظمات، بالإضافة إلى إرسال إشارة إلى أن الموظفين المتنوعين لديهم نفس الفرصة للتقدم. هذا يمكن أن يؤدي إلى مزيد من التنوع في المستويات العليا، وربما يساعد مرة أخرى في الاحتفاظ بها، وفقا للمناقشة السابقة في هذا الفصل. علاوة على ذلك، فإن الوعي المتزايد الذي طورته المنظمات التي تدير التنوع أو تتكيف معه يمكن أن يساعدها على أن تصبح

أكثر فاعلية في مواقف العمل بين الثقافات [31، 38، 40]. بالإضافة إلى ذلك تتوافق مهارات التنوع الجيدة مع مهارات إدارة الأشخاص الجيدين وبالتالي فإن التركيز على قدرة الإدارة على الإشراف على قوة عاملة متنوعة يمكن أن يؤدي إلى تحسين مهاراتهم في إدارة الأفراد بشكل عام [31].

### 6.2 نمو الأعمال Business Growth

تتعلق الميزة المحتملة لقيادة نمو الأعمال بالمنظمات التي تدير التنوع للاستفادة من عدد من الفرص الممكنة. أولاً، يمكن للمنظمات استخدام تنوع القوى العاملة لاكتساب فهم متزايد للسوق الذي تعمل فيه [31، 40، 41، 47]. أشار تقرير صدر عام 2004 عن التنوع الذي أجرته المفوضية الأوروبية في تحسين الوصول إلى قطاعات جديدة في السوق وتحسين الأداء في الأسواق الحالية باعتبارها فوائد للتنوع [41، 47]. علاوة على ذلك ومع تزايد تنوع العملاء والموردين، كما هو الحال فعليا في السوق وبشكل عام [38، 42، 45، 48]، من المنطقي أن يكون الفهم المطلوب للتسويق لمختلف العوامل السكانية والاستجابة لاحتياجاتهم يقيم بشكل طبيعي من قبل الموظفين ذوي الخلفية نفسها [38، 45]. لقد سبق أن وُجد، فعلى سبيل المثال، أن الأفراد من ثقافة الأقلية هم في بعض الأحيان أكثر عرضة لتقديم الرعاية لممثل مبيعات من ثقافتهم الخاصة [45]. إن وجود قوة عاملة متنوعة وشاملة يمكن أن يساعد في ضمان المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة التي تحترم وتضع في اعتبارها عملائها، وحتى زبائنها. فإذا كانت القوى العاملة تعكس قاعدة عملاء المنظمات، وكانت راغبة وقادرة على استخدام هذا التشابه لتحسين عروض المنتجات أو الخدمات، فيمكن أن تتوافق مخرجات المنظمات بشكل أوثق مع رغبات العملاء. هذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة رضا الزبائن [51، 52]. يمكن كذلك للمنظمات أن تستفيد من النية الحسنة للزبائن المتنوعين الذين يفضلون شراء المنتجات التي تنتجها قوة عاملة متنوعة، أو الذين يفضلون القيام بأعمال تجارية مع المنظمات التي لديها قوة مبيعات متنوعة [38]. إن لم

يكن هناك شيء آخر، فإن التنوع يوفر صورة جيدة لقاعدة عملاء المنظمة، ويعزز العلامة التجارية للشركة [26].

يمكن لإدارة التنوع أيضًا تحسين النتيجة الأساسية للمنظمات [26، 43، 49–51]. الموظفون الذين يعتقدون أن صاحب العمل يدعمهم يكون لديهم ميل إلى أن يكونوا أكثر إنتاجية. تؤثر هذه الزيادة في الإنتاجية بشكل إيجابي على النتيجة النهائية للمنظمة [26، 49]. يمكّن الالتزام بالتنوع، لا سيما الالتزام الشامل، كل موظف من المساهمة بأفكاره ومواهبه ومهاراته الفردية في المنظمة، الأمر الذي يؤدي مجددًا في النهاية إلى تحقيق النتائج النهائية [50].

قد تستفيد المنظمات الشاملة أيضًا من مساعدة موظفيها في مواجهة التحديات العالمية، بما في ذلك القوانين واللوائح المختلفة والحواجز اللغوية والحواجز الثقافية [51]. قد يكون الموظفون في منظمة شاملة، على سبيل المثال، يكونون على استعداد لمناقشة ثقافتهم الوطنية علانية، وبالتالي مساعدة المنظمة في فهم تلك الثقافة والتكيف معها بشكل أفضل. علاوة على ذلك، يمكن أن تؤدي الشمولية إلى تحسين الإنتاجية وتقليل الأخطاء، مما قد يؤدي إلى إنتاج منتجات ذات جودة أعلى [52]. في الواقع قد تؤثر الأخطاء المنخفضة أيضًا بشكل إيجابي على النتيجة النهائية للمنظمات حيث سيتم فقدان ربح أقل بسبب الهدر.

يمكن أن يؤدي الشمول أيضًا إلى زيادة نقل المعرفة وتماسك المجموعة وخلق مناخ جماعي أكثر إيجابية، وبالتالي توفير بيئة عمل أفضل [52]. قد تمهد عملية نقل المعرفة المتزايدة الطريق لأداء أكثر سلاسة بين الإدارات وتعزيز العمليات التجارية. ومن المحتمل أن يساعد تماسك المجموعة المحسّن والمناخ الإيجابي للمجموعة في إنشاء ثقافة الفريق والتي يتم تحديدها كعامل يسهم في الشمولية المتصورة لاحقًا في هذا الفصل بالإضافة إلى تحسين الأداء الإجمالي للمجموعة.

## 7.2 زيادة الالتزام Increased Commitment

وعلى نفس المنوال، هناك عامل إضافي ناتج عن الشمول المتصور وهو يتعلق بزيادة الالتزام [11، 52]، سواء في الوظيفة أو المنظمة وزيادة الإنتاجية والتي من المحتمل أيضًا أن تعزز الأداء [11]. بالإضافة إلى ذلك فإن الالتزام المتزايد لديه القدرة على رؤية انخفاض مستويات التغيب والدوران، مما يسمح بالاستقرار في مكان العمل وتحقيق وفورات من خلال خفض تكاليف التوظيف والاختيار.

## 8.2 تعزيز ثقة الموظف، الروح المعنوية والرضا الوظيفي

**Enhanced Employee Confidence, Morale and Job Satisfaction**

تم تحديد الشمول على أنه يحمل ميزة تعزيز ثقة الموظفين [11، 52]. إن تعزيز الثقة لديه القدرة على رفع مستوى إدراك الفرد لقدرته، والتي يمكن أن تؤثر إيجابًا على الأداء. بالإضافة إلى تعزيز الأداء، قد تزيد الثقة المتزايدة من احتمال اعتقاد الفرد بأنه قادر على تجاوز المهام المطلوبة، أي القيام بسلوكيات المواطنة التنظيمية (OCBs)، والتي تعتبر سلوكيات تتجاوز الأدوار [11].

يمكن أن يؤدي الشمول أيضًا إلى تعزيز الروح المعنوية ومشاعر الدعم والرضا الوظيفي [11]. ومن المثير للاهتمام أن الرضا الوظيفي والمشاركة وبيئة عمل داعمة سبق ذكرها في الأدب كسابقات ل OCBs. إذا كان الشمول يؤدي إلى هذه العوامل، فمن الواضح مرة أخرى وجود علاقة بين الشمول وOCBs [11]. يمكن القول أيضًا إن إدراك مستويات أعلى من الدعم سيزيد من ولاء الموظف والتزامه بالمنظمة، مما يزيد من احتمال أدائهم بأداء يفوق متطلبات الدور، ربما في محاولة للرد بالمثل على الدعم وزيادة مستويات الروح المعنوية. المنبثقة من المنظمة.

على الرغم من جميع الفوائد المحتملة المرتبطة بالتنوع والشمول، هناك أيضًا تحديات يجب مراعاتها. يجب النظر في هذه التحديات، التي تمت

مناقشتها في القسم التالي، قبل محاولة بدء مبادرات التنوع والشمول، حيث أن كل منها يحمل القدرة على منع التنفيذ الناجح لأي جهود.

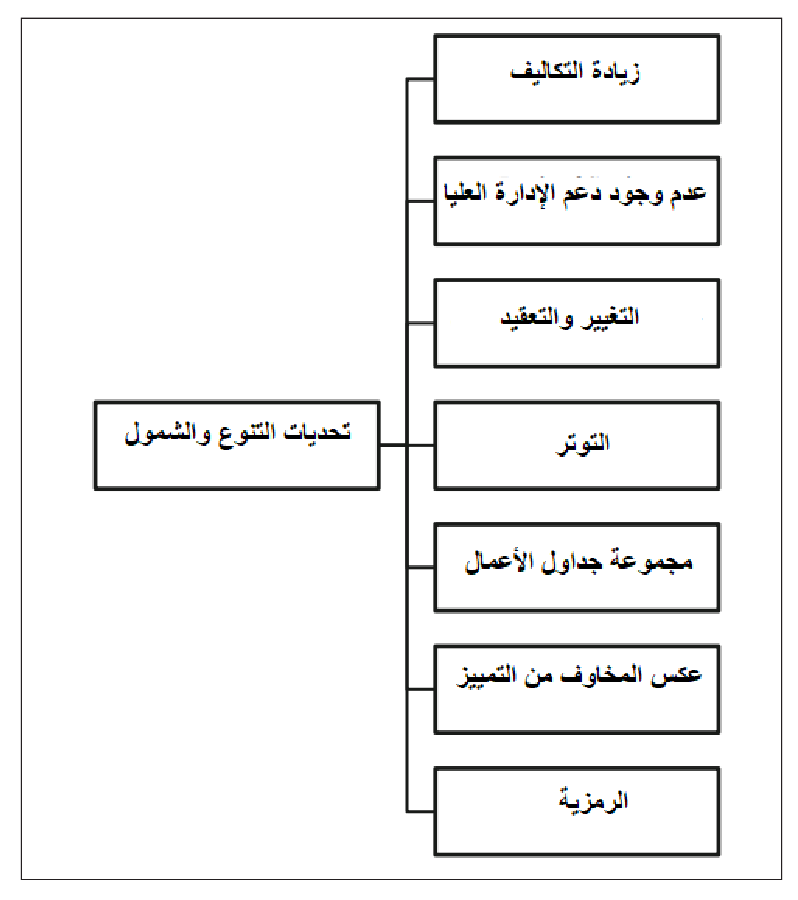
## 3 - تحديات مرتبطة بالتنوع والشمول

## Challenges Associated with Diversity and Inclusion

كما هو مبين في الشكل 2، هناك عدد من التحديات المرتبطة، أو التي قدمها، تنوع القوى العاملة. قد يجد المدراء أنفسهم الآن بمجموعة جديدة أو حساسة من التحديات التي لم تكن مرئية أو مسيطرة، أو ربما لم تكن ذات صلة، في قوة عاملة متجانسة في السابق [5، 42]. بالإضافة إلى ذلك، بينما تتم دعوة المدراء بشكل متزايد لتقديم استراتيجيات التنوع لا يوجد سوى القليل من الأدلة على أن المدراء يتلقون التدريب أو الدعم الضروري للقيام بذلك [18]، وبالتالي قد يكون المدراء أكثر تفاعلًا مع التركيز على الحد الأدنى من الامتثال، بدلا من أن تكون استباقية ومع التركيز على النتائج الإيجابية المحتملة.

### 1.3 زيادة التكاليف Increased Costs

في وقت سابق من الفصل، تم تحديد وفورات في التكاليف كميزة مرتبطة بالتنوع. ومع ذلك، من الممكن أيضًا أن تواجه الشركات التي تستثمر في مبادرات التنوع والشمول تكاليف إضافية بالفعل. على سبيل المثال قد تواجه المنظمات، التكاليف المرتبطة بالامتثال القانوني والتكاليف النقدية للتنوع خاصةً إذا كانت جهود التنوع والشمول تتطلب تغييرًا في الممارسات أو تحديث المباني أو البنية التحتية وتكاليف الفرصة البديلة ومخاطر العمل [47]. قد تشمل التكاليف المحتملة المرتبطة بالامتثال القانوني تدريب الموظفين، وعمليات حفظ السجلات وتكلفة الاتصال بالسياسات الجديدة. سيتأثر مدى هذه التكاليف بالنسبة للشركات المختلفة بطبيعة العمليات الداخلية الحالية والمتطلبات التشريعية.




**الشكل 2: تحديات التنوع والشمول. المصدر للمؤلف (أودونوفان 2017)**

قد تكون التكاليف النقدية المرتبطة بالتنوع تكاليف قصيرة الأجل، أو تكاليف «لمرة واحدة»، على سبيل المثال، تحسين الوصول إلى المباني للعاملين الذين يعانون من عيوب في التنقل أو شراء البرنامج. غالبًا ما تكون التكاليف النقدية طويلة الأجل ومتكررة، ويمكن أن تشمل التكاليف المرتبطة بضرورة وجود موظفين متخصصين وتوفير التدريب وتوفير الدعم والتسهيلات وتكاليف الاتصال وتطوير سياسات التوظيف وعمليات الرصد والإبلاغ. تكاليف الفرص المرتبطة بالتنوع قد تشمل وقت المدراء ونقص الإنتاجية. وتركز مخاطر تنوع الأعمال على ميل العديد من البرامج التي تم تصميمها لتغيير الثقافة التنظيمية التي تستغرق وقتًا أطول من المقصود، أو الفشل [47].

من الممكن أيضًا، من خلال الانخراط في التدريب على التنوع والشمول، أن يصبح الموظفون أكثر تعليماً فيما يتعلق بما يشكل مضايقة أو تمييزًا وبالتالي قد يتخذون إجراءات قانونية لمعالجة أخطاء الماضي مما يتناقض مؤقتًا مع الميزة التي تمت مناقشتها مسبقًا وهي تقليل الدعاوى القضائية.

### 2.3 نقص دعم الإدارة العليا Lack of Senior Management Support

الدعم الحقيقي والتزام الإدارة العليا بمبادرات التنوع والتنوع أمر بالغ الأهمية [18، 32، 38، 53]. قد يشكل الافتقار إلى الالتزام من جانب الإدارة العليا تحديا، لأنه إذا لم يتحدثوا عن التنوع واحتضان قيمه، فلن تنجح المبادرات [26]. أولاً، إن نقص دعم الإدارة العليا سيرمز إلى أن التنوع ليس مهمًا. ثانياً، يجب تخصيص الموارد، مثل الموارد البشرية والمالية والتقنية، وتوفيرها فعليًا، لمبادرات المنظمة للتنوع [32، 54]. ويمثل التزام القيادة العليا أحد مكونات نهج أفضل الممارسات لإدارة التنوع [55]. على الرغم من الأهمية الحاسمة، فإن دعم الإدارة العليا وحده لا يكفي. يعد استخدام الأبطال للتنوع في المستويات الأدنى في المنظمة، وإشراك الموظفين في تنوع القيادة أمرًا مهمًا للغاية [32، 38، 53] وكذلك تمثيل التنوع بين أعضاء المناصب العليا في المنظمة.

### 3.3 التغيير والتعقيد Change and Complexity

قبول التنوع يعني قبول التغيير، سواء فيما يتعلق بكيفية رؤية الناس، والكيفية التي تتم بها الأعمال. وهذا يشكل تحديًا آخر حيث أن العديد من الأفراد غير مرتاحين للتغيير، لذا قاوموه [26، 28، 54، 56]. يجب أن يؤدي قبول التنوع والانخراط فيه إلى استكشاف سياسات التوظيف والاستبقاء على الحالية وتغييرها، بالإضافة إلى تغيير طريقة رؤية الناس للفروق وقبولها [26]. يفرض التحدي أيضًا عندما تكون هذه التغييرات تجميلية وتمويهًا لما يحدث بالفعل في المنظمة. وهو لا يكفي، على سبيل المثال، إرفاق شعار «صاحب تكافؤ الفرص في التوظيف» في

إعلانات التوظيف إذا كانت المنظمة لا تنوي أن تكون صاحب عمل متكافئ الفرص، أو العمل على جعل المرشحين المتنوعين الذين يتم تعيينهم يشعرون بالاختيار اللاحق.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤدي هذه التغييرات إلى زيادة التعقيد في المنظمة، خاصة إذا كانت هناك زيادة ناتجة في تنوع الموظفين. بينما لوحظ سابقًا أن التنوع في الآراء والأفكار يعتبر سببًا إيجابيًا لإدارة التنوع [27، 32، 35]، إلا أنه قد يكون أيضًا تحديًا، خاصة بالنسبة للمدراء [5]. فقد يتعين على المدراء في المنظمات ذات القوى العاملة المتنوعة أن يتفحصوا ويحللوا عددًا من وجهات النظر المختلفة حول نفس المشكلة أو القضية إذا مارسوا المشاركة في صنع القرار. قد تكون هذه عملية تستغرق وقتًا طويلاً، وتصبح مهمة الإدارة أكثر تعقيدًا [42]. علاوة على ذلك، قد يكون وضع قوائم وجداول زمنية أكثر صعوبة إذا كان من الضروري مراعاة مبادرات مثل المرونة أو العمل عن بعد أو مواقيت الصلاة. نتيجة لتعلم التعامل مع هذه الاحتياجات من المرونة، يمكن للمنظمات أن تستفيد على المرونة والالتزام من المزايا التي نوقشت في وقت سابق.

## 4.3 التوتر Tension

في سياق مشابه لمسألة التعقيد، يزيد التفاعل المتزايد بين الأعضاء المتعددين في المنظمة من احتمال حدوث الاحتكاك [49، 57] والتعارض الوظيفي في المنظمة. قد ينتعش الاحتكاك بين الموظفين المختلفين وزيادة التوتر الناتج عن ذلك في جميع أنحاء المنظمة، مما يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وزيادة التكاليف وانخفاض جودة المنتجات أو الخدمات. التوترات قد تنشأ أيضا نتيجة للاشتباكات الثقافية. يمكن أن تكون المواجهات الثقافية عبئا على أداء الأفراد المعنيين، وربما تقوض أو تلحق الضرر بالثقافة التنظيمية أو الإدارية الشاملة. نتيجة لذلك، قد تعاني علاقات العمل والمخرجات [49]. في الواقع، فانه في بعض الأحيان،

هنـاك نظـرة عامـة متشـائمة للتنـوع تشـير إلى أن التنـوع يخلق انقسـامات اجتماعيـة، ممـا يـؤدي إلى نتائـج سـلبية للمنظمـة [58]. في هذه الحـالات قد يكـون من المفيد الانخـراط في التدريب التنشـيطي وممارسـات إدارة الموارد البشريـة مثـل تقييـم الأداء أو اللحظـات القابلـة للتذكـير لتذكـير الموظفين بالهـدف الفائـق أي تذكيرهـم أنـه بغـض النظـر عـن المشـاعر الشـخصية فإنهـم في نهايـة المطـاف هنـاك للقيام بعمـل معين. مـن المهم إتاحـة الفرصة للأفراد بشـكل متزامـن لمعالجـة التظلمات ولإيجاد حـل للتوتر، وإلا فسـوف يتلاشـون ببسـاطة تحت السـطح.

## 5.3 جداول أعمال المجموعة Group Agendas

ينشـأ تحـد كبـير للتنـوع إذا اعتقـدت المجمـوعات المختلفـة أن التنوع مهـم فقـط لمجموعتهـم. إذا كانـت هـذه المجمـوعات لهـا جـداول أعمـال منفصلـة خاصـة بهـا، بـدلاً مـن العمل معًـا لتحسـين التنوع في جميـع أنحاء المنظمـة، وخاصـة إذا كان هـذا يـؤدي إلى تعـارض بـين المجمـوعات، فقـد لا تؤمـن الإدارة بمزايـا التنـوع [26]. كمـا هـو الحـال مـع التوتـر، قـد تتمثـل الاسـتراتيجية المفيـدة هنـا في تذكير أعضـاء المجموعـة بالهـدف الفائق، أي أنـه يجـب على المجمـوعات العمـل معًـا إذا أرادت المنظمـة تحقيـق ذلـك.

تتعلق مشـكلة أخـرى بتجميع الموظفين اسـتنادًا إلى التعميمـات المتعلقة بأبعـاد التنوع. فعلى سـبيل المثـال تاريخيا كان لدى المنظمات ميـل إلى معاملة الموظفـات والموظفات الأصغر أو الأكبر سـنا والأقليـات العرقية كمجموعات متجانسـة. يـؤدي القيـام بذلـك إلى إهمال الأفـراد في تلك المجمـوعات الذين لا يتناسـبون مـع صورة العضو النمطـي لتلك المجموعة المشـكلة من الناحية التنظيميـة [59]. وعنـد النظـر في المثـال في بدايـة هـذا الفصل بشـأن الهوية. لا يتبـع ذلـك تلقائيًا لأن الفـرد أنثى من الناحيـة الفسـيولوجية التي يحددها على هـذا النحـو. وبالمثل، ليسـت الحقيقة دائمًـا هي أن الفـرد الذي ينتمي إلى بـلد معـين يمارس شـعائر معينة لأن الديـن يتجـاوز الثقافـة [60]. إن تجميع الأفـراد اسـتنادًا إلى بُعـد واحد يهمـل في النهايـة النظر في جميـع الطرق التي

يختلف بها الأفراد في تلك المجموعة عن بعضهم البعض، وقد يؤدي إلى شعور الأفراد بإساءة فهم أو عدم شمولهم.

## 6.3 عكس المخاوف من التمييز Reverse Discrimination Fears

يمكن أن يكون الخوف من التمييز العكسي تحديا لإدارة التنوع. قد يعتقد بعض الموظفين أن إدارة التنوع عبارة عن شاشة دخانية للتمييز العكسي، خاصةً إذا كان يتم توظيف مرشحين مختلفين تمامًا عن القوى العاملة الحالية، وبالتالي قد يقاوم هؤلاء الموظفون مبادرات إدارة التنوع [28، 30]. يقترح كارنيفال وستون [49] وفلين [38] أن المنظمات على وجه الخصوص، وخاصة الرجال البيض، يتم نسيانهم. من المهم أن نتذكر أن الرجال البيض متنوعون مثل أي شخص آخر، وأنهم مدرجون في رؤية المنظمات المستقبلية للتنوع، ودورها في تحقيق ذلك مبين بوضوح [49]. غالبًا ما يُنظر إلى سياسات التوازن بين العمل والحياة على أنها سياسات خاصة بمشاكل المرأة، على الرغم من أن هذه السياسات محايدة من حيث النوع الاجتماعي [61، 62]. وبالمثل، أبرز كينت وأوندونوفان [63] أن الأدبيات المتعلقة بالتوازن بين العمل والحياة تشير إلى التحيز تجاه المرأة.

## 7.3 الرموز Tokenism

سواء أكانت حقيقية أم متصورة، يمكن أن تشكل الرموز تحديًا إضافيًا للمنظمات [5]. تحدث الرموز عندما يتم تعيين الفرد على عدد أكبر من المرشحين المؤهلين، إما في محاولة لمعالجة مخاوف أصحاب المصلحة، أو لتحقيق أرقام الحصص. نادراً ما تكون أنظمة الحصص في مصلحة المنظمة، لكنها أصبحت شائعة بشكل متزايد، لا سيما في السياسة، وفي منظمة لديها قدر ضئيل من التسامح مع التنوع، قد تكون الحصص هي الطريقة الوحيدة لضمان إدراج مرشحين متنوعين في التوظيف والاختيار العمليات [5]. يُنصح باستخدام نظم الحصص، التي تركز المنظمات من خلالها أنشطتها في التوظيف والاختيار في مجموعات متنوعة معينة، ضدها لعدة أسباب. جوبلين وداوس [5] وفون بيرغن وآخرون. [38] نعتقد أن الحصص تؤدي تلقائيًا إلى تصور الرمزية. يمكن أن

يكون هذا صحيحًا بشكل خاص إذا كان المرشحون الجدد مختلفين تمامًا عن الموظفين الحاليين. في الواقع، قد يؤدي هذا أيضًا إلى إثارة مخاوف التمييز العكسي كما نوقش أعلاه، مع تحذير فلين [38] من أن الحصص يمكن أن تؤدي إلى تمييز ضد الرجال البيض. قد يكون هذا هو الحال بشكل خاص في منظمة كان فيها الذكور البيض تاريخياً هم الأغلبية، خصوصا إذا كانت التعيينات الجديدة مختلفة. يمكن القول إن التنوع ليس بالأمر الجديد، كما يتكرر في هذا الفصل إذا ركزت المنظمات على التأكد من أنها تهدف إلى توظيف أفضل شخص لهذا المنصب، فإن تنوع القوى العاملة أمر لا مفر منه، حيث سيكون المرشح «الأفضل» هو مختلف ومتنوع. أحيانًا يكون الرجل، وأحيانًا امرأة، وأحيانًا أصغر سناً، وأحيانًا أكبر سناً، وما إلى ذلك.

غالبًا ما تحدث الرموز الرمزية المتصورة عند زيادة تنوع المنظمة، حيث أن التنوع المتنامي غالبًا ما يحمل تصوراً بأن المرشحين الأقل تأهيلًا يتم توظيفهم. ولكن في الواقع قد يكون هذا هو الحال إذا أصبح مدراء التوظيف أكثر تركيزًا على توظيف خاصية التنوع بدلاً من أن يكونوا أفضل مرشح. بالإضافة إلى تصورات الموظفين الحاليين، قد يصبح الموظفون الجدد الذين يعتقدون أنهم تم توظيفهم في أي شيء آخر غير استحقاقهم قد يصبحون دفاعيين، ويشعرون بالضعف، ويبدأون في النهاية في التشكيك في قدراتهم [5]. قد تؤدي هذه المشكلات إلى زيادة معدلات دوران الموظفين الجدد، مما يؤدي إلى الإضرار بإمكانية الاستفادة من النقطتين الأوليين من ميزة التوفير في التكاليف المرتبطة بالتنوع.

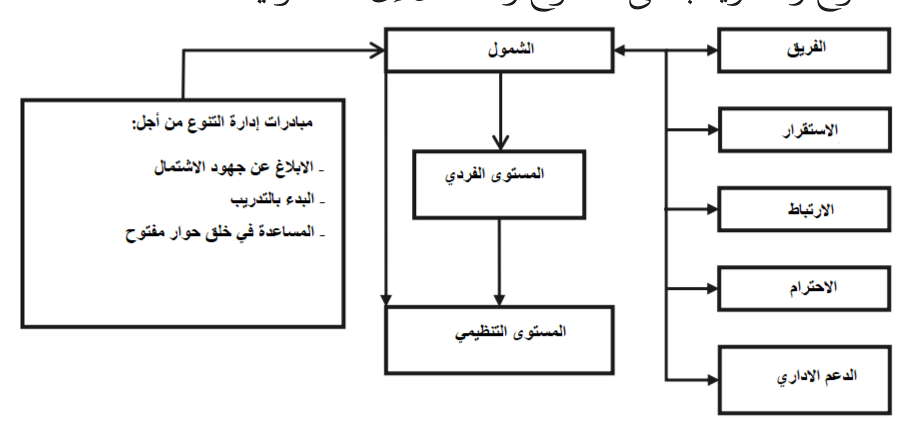
في حين أن هذه التحديات قد تثير المخاوف، فإن إدارة التنوع، وبشكل خاص الشمول، يمكن أن تساعد بشكل كبير في التغلب على هذه التحديات، وتسمح للمنظمات بالاستفادة من المزايا المرتبطة بالتنوع والشمول.

## 4 - إدارة التنوع والشمول: كيف نفعل ذلك

## Diversity Management and Inclusion: How to Do It

كما تمت الإشارة إليه عدة مرات في هذا الفصل، خاصةً في القسم المتعلق بالمزايا المحتملة لفوائد التنوع والشمول، فإن مجرد وجود موظفين متنوعين لا يكفي. وفي الواقع، لا يوجد شيء غير عادي في المنظمات التي لديها موظفين متنوعين لأن التنوع موجود على الإطلاق. وان مختلف الناس تتصرف بشكل مختلف [65]. لا يزال الموظفون الذين قد يشبهونهم أشخاصًا مختلفين جدًا، وقد يستجيبون بشكل مختلف لنفس الحوافز أو الممارسات التنظيمية أو أساليب الإدارة [66، 67]. لذلك يجب على المدراء إدراك الاختلافات بين الموظفين والاستجابة لها بطريقة يتم الحفاظ عليها والإبقاء عليها وتجنب التمييز والحفاظ على العدالة؛ ويجب إدارة التنوع.

تعد إدارة التنوع ظاهرة نشطة، والتي تنطوي على تنسيق وتوجيه الاختلافات بين الموظفين لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية الاستراتيجية [68]. ومع وضع ذلك في الاعتبار، يُنصح بشدة أيضًا أن تبدأ المنظمات في إدارة التنوع من خلال إدارة التنوع، ثم الانتقال نحو نهج إداري لإدارة التنوع [1]. يبرز الشكل 3 كيف يمكن للمنظمات التحرك نحو نهج شمولي للتنوع، ويقترح أن تبدأ المنظمات بمبادرات إدارة التنوع. على هذا النحو، ينقسم هذا القسم إلى ثلاثة مجالات، على وجه التحديد، إدارة التنوع والتدريب على التنوع والانتقال إلى الشمولية.




**الشكل 3 العوامل التي تسهم في التضمين. مصدر المؤلف (أودونوفان 2017)، مقتبس من [1]**

## 5 - إدارة التنوع Diversity Management

من المهم أن نلاحظ أن إدارة التنوع لا تعني السيطرة عليه أو احتوائه، كما أنه لا يعني استيعاب مختلف الموظفين لتناسب ثقافة المنظمات القائمة [21، 69]. وبدلاً من ذلك، تركز إدارة التنوع، على تمكين كل فرد في القوة العاملة من القيام بما لديه من إمكانات [69]. وهذا يتطلب من المنظمات أن تتبنى طريقة جديدة للتفكير في الاختلافات بين الناس، ونهجًا جديدًا للطريقة التي يتم بها معاملة الموظفين [21، 28]. يحتاج المدراء إلى اتباع نهج استباقي ملتزم بمشاركتهم مع الموظفين [5].

تتمثل إحدى الطرق التي يمكن بها ضمان التزام الإدارة في إشراك المدراء في عملية تخطيط إدارة التنوع، ومنحهم ملكية أهداف التنوع [49]. وحتى مع ذلك قد يكون العديد من المدراء التنفيذيين غير متأكدين من السبب وراء رغبتهم في معرفة كيفية إدارة التنوع [69]. قد يكون هذا نتيجة لمسألة أطلق عليها اسم عمى التنوع [3]. لا يعتبر عمى التنوع مسألة يجب معالجتها، مما أدى إلى التنوع وتنوع التدريب الذي يجري تجاهله. لذلك، ينبغي أن تبدأ المنظمات بتوضيح الدافع الأساسي، نظرًا للتحديات التنافسية الحالية، فمن المحتمل أن أسباب العمل فقط، وتحديداً الأسباب التي تبرز التحسينات المحتملة في النتيجة النهائية للمنظمة، ستؤدي إلى وجود دافع طويل الأجل مهم لإدارة التنوع [6].

في حين أن قبول الإدارة بمبادرات التنوع والإدراج أمر حاسم، لا ينبغي للمنظمات أن تجعل إدارة التنوع مسؤولية الإدارة العادلة أو فرد واحد، حيث قد تنهار مبادرات إدارة التنوع، إذا ومتى، هذا الشخص غادر الشركة [38]، أو حصلت تغييرات في فريق الإدارة. بدلاً من ذلك، ينبغي جعل إدارة التنوع قضية اساسية على مستوى الشركة. وهذا يسلط الضوء على أهمية التحرك نحو الشمول، حيث أن الثقافة الشمولية ستساعد في تعزيز أهمية التنوع.

كما هو مبين في الشكل 3، يوصى بأن تبدأ المنظمات بإدارة التنوع. نظرًا لأن كل منظمة مختلفة، فليس هناك أفضل طريقة لتطوير إدارة

التنوع [21، 62]. ومع ذلك، يمكن تكييف دورة من أربع مراحل لتلبية احتياجات المنظمات الخاصة [21].

المرحلة الأولى هي التحليل. ويتضمن ذلك إنشاء ملف تعريف لمستوى التنوع الموجود بين القوى العاملة للمنظمة وقاعدة العملاء. ويجب بعد ذلك فحص عمليات التوظيف الحالية لتحديد المجالات المتعلقة بالتنوع التي تتطلب المعالجة [21]، على سبيل المثال، القضايا في ممارسات التوظيف أو الاختيار أو المشاركة. يشير توماس [69] إلى هذه الخطوة باسم تدقيق ثقافة الشركات. نظرًا لأن ثقافة الشركة تشتمل على مجموعة من القيم والافتراضات والأساطير غير المعلنة وغير المفحوصة، فمن المحتمل أن تتم مراجعة الثقافة دون مساعدة خارجية.

المرحلة الثانية، التخطيط، وتتطلب نهجا شاملا لتحديد الأهداف الرئيسية وراء استراتيجية التنوع [21]. ومن المهم أن تكون المنظمات واضحة فيما يتعلق بالغرض من الرغبة في الإدارة للتنوع، كتدبير لتجنب التحديات المرتبطة بالتنوع وحتى يتمكنوا من توصيل الغرض من المبادرات إلى الموظفين لزيادة احتمال شرائها. وتتطلب هذه المرحلة أيضًا تخصيص الموارد وتأكيد الالتزام بالعملية. قد لا تكون المنظمات في وضع يمكنها من تنفيذ كل استراتيجية تنوع وشمول تريدها، أو قد يتم تحديد قدر كبير من التغيير، وبالتالي ينبغي تنسيق الخطط وتحديد أولوياتها.

بعد مرحلة التخطيط، يجب أن يكون برنامج إدارة التنوع جاهزًا للتنفيذ، وبذلك تصل المنظمة إلى المرحلة الثالثة؛ التنفيذ. يتطلب التنفيذ الناجح أن يتم النظر إلى استراتيجيات التنوع ليس كمسألة تتعلق بالموارد البشرية فحسب، بل كمسألة حيوية لتحقيق الأهداف التنظيمية. في حين أنه قد يكون من المناسب في بعض الأحيان وضع سياسات وإجراءات جدي، إلا أن تعديل السياسات الحالية أمر مهم أيضًا [21]. وفي الواقع، فان هذا قد يساعد هذا في تقليل بعض التكاليف المرتبطة بخطط التنوع والشمول، كما يساعد في معالجة مسألة مقاومة التغيير كما نوقش سابقًا في الفصل.

بمجرد تنفيذ البرنامج، فمن الأهمية أن يتم الاهتمام بالمرحلة الرابعة، المراقبة والتقييم. يجب تقييم السياسات والإجراءات الجديدة، والإجراءات المعدلة، في إطار برنامج إدارة التنوع، بانتظام، وإذا تم التوصل على أنها لا تحقق الأهداف المرجوة، تم تعديلها، مما يتطلب التنقل من خلال الدورة مرة أخرى [21]. بالإضافة إلى ذلك، خلال هذه المرحلة، والتي تُسمى أيضًا المتابعة [32]، مزيد من التدريب على التنوع وأهمية التنوع، يجب ربطها بالأداء التنظيمي، وأي تغييرات مرتبطة به، ويجب إدراجها، والتحليل الأولي أو خطوة التدقيق تكررت (وبالتالي هي كالدورة). يمكن للمنظمات أيضًا استخدام مجموعات التركيز لتسهيل المناقشات المستمرة حول قضايا التنوع. بدلاً من ذلك، يمكن للمنظمات، كجزء من مبادراتها لإدارة التنوع الأكبر والمشاركة في التدريب على التنوع.

### 6 - التدريب على التنوع Diversity Training

التدريب على التنوع لا يشير إلى أي نشاط محدد. فيمكنك استخدام المصطلح لوصف العديد من تدخلات إدارة التنوع في مكان العمل [71]. يعتبر البعض أن التدريب على التنوع أمر لا بد منه [72]، ويقترح أن يكون أحد الأنشطة الأكثر استخدامًا على نطاق واسع تحت مظلة إدارة التنوع [49]. يعتبر التدريب على التنوع أحد أكثر السمات المرئية للعديد من برامج التنوع [73]، بمعنى أن إدارة التنوع والتدريب على التنوع ليسا مصطلحات قابلة للتبادل بل التدريب عنصر من مكونات إدارة التنوع [74]. الدور الرئيسي للتدريب على التنوع هو:

- تعزيز الوئام في مكان العمل ،
- مساعدة الأفراد في التعرف على قيم الآخرين ،
- تحسين التواصل بين الثقافات ،
- تطوير المهارات القيادية ،
- المساعدة في استبقاء الموظف [33].

هناك طريقتان للتدريب على التنوع الأساسي يمكن استخدامهما لتعزيز بعضهما البعض، وتحديداً التدريب القائم على الوعي والتدريب القائم على المهارات [49]. الهدف من التدريب القائم على التوعية هو زيادة الوعي بالتنوع. تشمل أهداف التدريب على الوعي تزويد الموظفين والمدراء بمعلومات حول التنوع وزيادة الوعي والحساسية للتنوع من خلال الكشف عن الافتراضات والتحيزات وتقييم المواقف والقيم الحالية، وكذلك تصحيح الصور النمطية والأساطير وتعزيز المشاركة الجماعية والفردية.. بعض برامج التنوع التي تستخدم هذا النوع من نهج التدريب تختلف في التركيز. تركز بعض البرامج على زيادة الوعي من خلال توفير معلومات عن مجموعات مختلفة، بينما تهدف برامج أخرى إلى الكشف عن التحيزات والافتراضات الثقافية اللاواعية [49]. هناك حجة قوية لتنفيذ التدريب على التنوع القائم على الوعي، ولكن يجب أن يكون مصحوبًا بأشكال أخرى من الدعم التنظيمي، إلى جانب التدخلات التدريبية القائمة على المهارات [3].

الهدف من التدريب على التنوع القائم على المهارات هو تزويد الموظفين بمجموعة من المهارات التي تمكنهم من التعامل بفعالية مع التنوع في مكان العمل [49]. الكفاءات والمهارات المحددة مطلوبة إذا كان الموظفون يعملون بنجاح كأعضاء في مجموعة متنوعة. يمكن لمبادرات التدريب على التنوع القائم على المهارات أن تساعد في تطوير تلك المهارات والكفاءات [3]. وفي الواقع يركز التدريب القائم على المهارات بشكل أساسي على السلوك، ويوفر أدوات لتعزيز التفاعل الفعال في منظمة غير متجانسة [49].

يوضح هذا الفصل أن جهود التنوع والشمول يجب أن تبدأ بإدارة التنوع والذي يعد التدريب على التنوع عنصراً هاماً في ذلك، ولكن هناك عددًا من الانتقادات للتدريب على التنوع. لقد ذُكر في هذا الفصل أنه بغض النظر عن النية، فإن إدارة التنوع قد تؤدي إلى تقسيم الموظفين. وبالمثل، على عكس النوايا، فإن التدريب على التنوع قد يخلق في الواقع

تحيزًا، بدلاً من كسره. تستند هذه الحجة إلى القلق المتمثل في أنه بدلاً من إيلاء اهتمام أقل للاختلافات بين الموظفين، ينتج عن التدريب على التنوع أن يصبح الموظفون أكثر وعياً باختلافاتهم وربما يتصرفون بناءً عليه دون وعي [75]. على وجه الخصوص، قد يؤدي التدريب القائم على التوعية، إن لم يتم التعامل معه بشكل جيد، إلى التعزيز السلبي للفروق والتحيزات ومشاعر الانفصال، وإدراك التصورات الضارة للإدراج [73]. التدريب الذي يركز على أوجه التشابه بدلاً من الاختلافات يميل إلى أن يكون متفوقًا، ويؤدي إلى انخفاض مستويات رد الفعل العكسي. قد يكون برنامج التدريب الذي يركز على أوجه التشابه والاختلاف، مفيدًا للغاية فيما يتعلق بتمكين الأفراد من تعزيز أوجه التشابه والاختلاف لتعزيز الإبداع [76].

هناك نقد آخر هو أنه، على غرار المناقشة في قسم التحديات المرتبطة بالتنوع والشمول، إذا كان التدريب على التنوع يشدد فقط على العوامل الديموغرافية المتوقعة، على سبيل المثال الجنس أو الميل الجنسي أو العرق، فقد يشعر الموظفون الآخرون أن اهتماماتهم لا يتم تمثيلها، مما يقلل من الفعالية من التدريب. من الممكن أيضًا أن تكون الصور النمطية والأحكام المسبقة التي يحملها الموظفون راسخة للغاية بحيث لا يمكن تدريبهم في ورشة عمل قصيرة [75]. إذا تم تطوير القوالب النمطية أو التحيزات التي طورها الموظف في سنوات تكوينه، فسيكون من الصعب للغاية تدريب هذه الأشياء في غضون ساعات قليلة. لذلك من المهم أن تضع المنظمات مجموعة من الإرشادات للسلوك المناسب وغير المناسب.

يمكن أن يؤدي الافتقار إلى بيانات الدعم والفهم الواضح لما يهدف إليه التدريب على التنوع إلى عرض قضايا تتعلق بفعالية التدريب على التنوع [73، 77]. دون إجراء تقييم مسبق لما يجب أن يحدثه التدريب وما يجب أن يحققه ولتوجيه التركيز ومحتوى التدريب على التنوع وقياس الالتزام بالعملية، يكون التدريب أقل فعالية. فبدون التقييم والمتابعة

اللاحقة للتدريب، لن تتمكن المنظمات من تحديد ما إذا كانت أهداف التدريب على التنوع قد تحققت [49، 73]. ومن المثير للاهتمام أنه يمكن القول إن هذه الخطوات كان يجب أن تتخذ بالفعل، حيث أن اثنين من الخطوات المطلوبة لإدارة التنوع هما تحليل الوضع الحالي والتخطيط، الذي يتطلب تحديد أهداف أي مبادرات. وأخيرًا قد يؤدي تقليل التدريب على التنوع في بيئة لا تضع التدريب موضع التنفيذ إلى تقليل آثاره [75]، وقد يؤدي التنفيذ السيئ للتدريب وعدم المتابعة إلى ردود فعل عكسية ضد التنوع [73].

في ضوء هذه العوائق المحتملة للتدريب على التنوع، هناك عدد من الخطوات التي يمكن اتخاذها لضمان نجاح التدريب على التنوع. ينبغي للمنظمات، إذا لم يكن لديها مدربون على التنوع الماهر في الشركة، التشاور مع وكالة خارجية قبل البدء في التخطيط للتدريب على التنوع [72]. إذا لم يكن ذلك ممكنًا، يمكن استخدام عدد من الخطوات أو إرشادات أفضل الممارسات في محاولة لضمان نجاح التدريب على التنوع.

يجب أن تحاول المنظمات أولاً إشراك الموظفين. وينبغي السعي إلى المشاركة وتطويرها ليس فقط أثناء عملية التدريب، ولكن أيضًا قبل التدريب وبعده. ينبغي أن يُطلب من الموظفين أن يشجعوا على تقديم ملاحظات أثناء صياغة مبادرات التدريب وتقييمها [75]. يجب على المنظمات أيضًا أن تعزز بيئة التواصل المفتوح. يجب تشجيع الموظفين عبر جميع مستويات المنظمة للتعبير عن أي مخاوف متعلقة بالتنوع، ويجب على المدربين أن يعترفوا بالتوترات الموجودة في المنظمة. من المفيد أيضًا توصيل حالة عمل فردية للتدريب على التنوع [78]، والتي تتضمن تحديد الموظفين للمزايا المحتملة التي قد ينتج عنها التدريب على التنوع، بدلاً من الفوائد التنظيمية الشاملة.

يجب على المنظمات أيضًا تحديد توقعاتها بشأن مبادرات التدريب واعتماد مقاييس واضحة. قد تتضمن هذه المقاييس تحديد أهداف

التوظيف، وتوفير فرص متساوية [75، 78]. من المستحسن أن تستعد المنظمات مقدمًا للمواقف الصعبة التي قد تنشأ أثناء مبادرات التدريب، مع الأخذ في الاعتبار أن التدريب على التنوع، سواء كان قائمًا على التوعية أو المهارات أو كلاهما قد يؤدي إلى بعض الانزعاج، لا سيما إذا تم تحدي الافتراضات. التدريب ليس حلاً سحريًا ينتج عنه التغيير تلقائيًا [78]، ولذا ينبغي إجراء محاولة لمساعدة المشاركين في التدريب على فهم أن التغيير عملية تستغرق وقتًا وصبرًا على حد سواء، ولتذكيرهم بأن الأفراد يأتون إلى جلسات التدريب مع وجهات نظر وخبرات مختلفة.

كما هو الحال مع جميع الفعاليات التدريبية، يوصى أيضًا باستخدام مجموعة متنوعة من الأنشطة من أجل جذب المتعلمين المختلفين، باعتبار ذلك جانبًا مهمًا من اهتمامات التدريب على التنوع وتشجيع الأفراد على تبادل خبراتهم الخاصة [78]. في الواقع هذا من شأنه أن يدعم الانتقال إلى الشمول لاحقًا، كجزء من أساس ثقافة الشمول وهو دمج الفروق الفردية في المنظمة. يمكن أن تتم المشاركة، إذا اقتضت الضرورة، بشكل مجهول أو من خلال أمثلة معدة مسبقًا تم جمعها من القوى العاملة في المنظمات. عموما، من المهم أن يتم التعامل مع التدريب بطريقة إيجابية من قبل المنظمة. التدريب على التنوع، بصرف النظر عن النوع أو التركيز، من المحتمل أن يؤدي إلى مواقف معقدة، ومن المحتمل أن يكون المتدربين مرآة للمدرب، لذلك من المهم أن يحافظ المدرب على الإيجابية، ويكون غني بالمعلومات التي يمتلكها [75]، وذي لهجة غير متحيزة.

أخيرًا، كما هو الحال مع كل عنصر من عناصر التنوع والتكامل، يعد دعم واستثمار القيادة والإدارة العليا في عملية التدريب على التنوع أمراً بالغ الأهمية لنجاحها [73، 75، 79]. يجب على الإدارة العليا حضور مبادرات التدريب للدلالة على دعمهم، كما يجب ربط استراتيجيات التدريب المتعلقة بالتنوع برؤية المنظمة وأهداف عملها [73، 79]، والتي سوف تعمل على إضافة المزيد من الوزن لها وزيادة أهميتها.

بغض النظر عن النهج الذي تتبعه المنظمات في إدارة التنوع والتدريب على التنوع، هناك ميل لأن تصبح مبسطة أو جامدة عند النظر في الاختلافات [13]. على الرغم من أفضل النوايا للتنوع كما أشير إليه سابقًا في الفصل يمكن للتنوع أن يطرح عددًا من التحديات ويصبح مسببًا للخلاف بدلاً من التوحيد. لذلك، من الضروري أن تذهب إدارة التنوع إلى أبعد من الامتثال للقواعد القانونية الحالية أو محاولة الرد على التحول في التركيبة السكانية للقوى العاملة [70]. تحتاج المنظمات إلى تجاوز إدارة التنوع نحو خلق بيئة تنظيمية شاملة لجميع الموظفين [1، 23]. يجب أن يشعر الأفراد، وأن يكونوا بالفعل، مدرجين في مكان عملهم (13). ستكون أي مبادرة تنوع أكثر نجاحًا إذا شارك المدراء واستخدموا العمليات التي تعزز الإنصاف والإجماع والتمكين بين الموظفين (43). الإدماج هو جوهر جهود التنوع التنظيمي (23)، وفي النهاية، يجب على المنظمات أن تتحرك نحو الشمول.

### 7 - الانتقال إلى الشمولية Moving to Inclusion

من خلال التدريب على التنوع، يمكن للمنظمات أن تشجع الموظفين على التفكير فيما يجعلهم مختلفين، وليس كما نوقش سابقًا، لغرض تسليط الضوء على الاختلافات بشكل سلبي، بدلاً من التركيز على كيفية تسخير تلك الاختلافات لتحسين أداء الموظفين والفريق والأداء التنظيمي. إن التركيز ليس فقط على الاختلافات ولكن أيضًا على أوجه التشابه بين الأفراد الذين يظهرون اختلافًا كبيرًا ويمكن أن يساعد في زيادة الفهم والانسجام الجماعي وتعزيز التصورات بين الموظفين ليكون لديهم شعور مشترك بالهدف. هذا يعود إلى حد ما إلى اقتراح الانتباه إلى الهدف الفائق، كما ناقشناه سابقًا.

إدارة التنوع، ومكونات التدريب على التنوع لديها القدرة على أن تكون مُقسِمة بغض النظر عن النية الأصلية. كما تمت مناقشته، قد تؤدي العملية إلى محاولة فهم الموظفين من خلال «تكليفهم» بمجموعة

معينـة وعرضهـا عليهـم في ضـوء التعيـين. هـذا التصنيـف الصـارم لديـه القـدرة على تجاهـل الجوانـب الأخـرى للتنـوع لدى الفـرد، ممـا قد يـؤدي إلى شـعور الأفـراد بالتهميش أو سـوء الفهـم. وبالتـالي فانه ينبـغي على المنظمات أن تبـني أساسًـا على إدارة التنـوع والتدريـب على تنوع للموظفين للمسـاعدة في تعزيـز الفهـم وفتـح قنـوات للتواصل، فمن المستحسـن أن تفعـل ذلك مع الهـدف النهـائي المتمثـل في إنشـاء الشـمول (انظر الشـكل 3).

يتعلـق الشـمول بمشـاهدة الموظـف بشـكل كلي، مـع دمـج كل مـن أوجه التشـابه والاختـلاف في نسـيج المنظمـة. يُسـمح للموظفـين بـأن يكونـوا أنفسـهم بالكامـل أثنـاء تواجدهـم في مـكان العمـل، ويتـم الاسـتفادة مـن خلافاتهـم وأوجه التشـابه بينهـا لتحسـين الأداء الوظيـفي والأداء التنظيمي. وننصـح المنظمـات بشـدة أن تتخذ مثـل هذا النهـج في التنوع، وبشـكل عام، إدارة المواهـب.

في وقـت سـابق لوحـظ أن الشـمول يحـدث على المسـتويين الفـردي والتنظيـمي، وسـياقي وفـردي وهـو عابـر بطبيعتـه. وهـذا يعـني أن إنشـاء والحفاظ على الشـمول هو عملية مسـتمرة. بغض النظـر، ويمكـن للمنظمات الاسـتفادة مـن تحديـد عدد مـن العوامل المسـاهمة الـتي تسـاعد في التطوير والحفـاظ على تصور الموظف للشـمول، كمـا هو محدد في الشـكل 3. على الرغم مـن أن هـذه العوامـل مفيـدة بشـكل مؤكـد فمـن المهـم أن نتذكـر أيضًـا أنه نظـرًا لأن جميـع الموظفين مختلفون، فـإن العوامل المحددة في الشـكل 3، ونحن على وشـك مناقشـتها، قد لا تجعل جميـع الموظفين يشـعرون تلقائيًا بالآخرين، لأن مـا يشـكل الشـمول هو مختلـف لأشـخاص مختلفين.

كمـا هـو موضـح في الشـكل 3، يرتبـط العامـل الأول والذي يمكـن للمنظمـات تطويـره وتشـجيعه والمحافظـة عليـه بالفـرق. تـم تحديـد وجود شـعور بالفريـق باعتبـاره أمـرًا مهمًـا للشـمول لذلـك يجب على المنظمـات تحديـد الطـرق الـتي يمكـن مـن خلالهـا إنشـاء توجهـات الفريـق [11]. في حـين أن بنيـة بعـض المنظمـات قد تؤدي بشـكل طبيـعي إلى العمـل الجماعي،

على سبيل المثال المنظمات الصغيرة أو المستشفيات أو بيئات المبيعات القائمة على المجموعات، وقد تقوم المنظمات الأخرى، على سبيل المثال، بجدولة اجتماعات أو إحاطات إعلامية للفريق، أو تشجيع حل المشكلات بين الأقسام أو عبر الأقسام. يمكن تشجيع توجيه الفريق من المرحلة الداخلية في المنظمات الكبيرة من خلال تجميع الأفراد من مختلف الإدارات معًا لجزء من عملية التنقل الخاصة بهم، للسماح بتطوير العلاقات عبر إدارات المنظمات، مما يسمح حتى للأفراد الذين يعملون بشكل فردي أو كجزء من مجموعة صغيرة ليشعروا بأنهم جزء من فريق أكبر. يمكن أن تستفيد المنظمات أيضًا من التدريب المشترك، مثل التدريب الإلزامي قانونًا أو التدريب على التنوع بالطبع، لجمع الأفراد من مختلف الإقسام أو الإقسام التي يستند إليها الأداء بشكل فردي. مرة أخرى، يمكن أن يسهل هذا الشعور بأنك جزء من الفريق، مما يساعد الأفراد الذين من المهم ان يدركوا هذا الشمول.

العامل الثاني الذي يساهم في التحرك نحو منظمة شاملة يتعلق بالاستقرار، في شكل مفاهيم متعلقة بالألفة (في وحدة أو قسم) والعلاقات (في مكان العمل). ويجب السماح للأفراد بتكوين العلاقات والحفاظ عليها في مكان العمل. وبالتالي، فإن المنظمات ولغرض تطوير الشمول، تنصح بتجنب التحويلات غير الضرورية والمتكررة عبر الإقسام. إذا كانت هذه التحويلات ضرورية، فقد تجد المنظمات أنه من المفيد تشجيع وتيسير بناء العلاقات بين الإقسام، سواء بوسائل رسمية أو غير رسمية، في محاولة لخلق معرفة في جميع أنحاء المنظمة. من خلال الانخراط في مجموعة على متن الطائرة عند الاقتضاء، كما هو موضح أعلاه، فإن الألفة في جميع أنحاء المنظمة ستكون على الأرجح أكثر.

مشاركة الموظف، العامل الثالث المحدد في الشكل 3، مهم أيضًا للشمول. إن إدراك الاحترام من الزملاء، بالإضافة إلى استعدادهم، والإيمان

بوجود الحرية، لتقديم آراء حول المسائل المتعلقة بالعمل، هي عوامل مساهمة ايضا. يعد الشعور بالاحترام والحرية في الدخول في حوار في مكان العمل من عناصر إشراك الموظف، مما يوحي بوجود رابط بين المشاركة والشمول. وبالتالي، ينبغي للمنظمات، جنبًا إلى جنب مع الجهود التضمينية، أن تركز أيضًا على مشاركة الموظفين، حيث إن كلا من المشاركة والشمول يدعمان ويعزز كل منهما الآخر. ومع ذلك، هناك حاجة إلى توخي الحذر هنا. بالنسبة لبعض الموظفين، قد يكون طلب رأيهم بشكل مباشر أو علني غير مريح تمامًا، ليس بسبب العجز، ولكن بسبب الشخصية أو الأعراف الثقافية، مما يجعلهم يشعرون بعدم الاهتمام. على هذا النحو إذا كان الهدف من ذلك هو زيادة المشاركة من خلال الاشتراك المترابط، فقد يكون من المفيد أيضًا السماح للأفراد بإبداء آرائهم أو اقتراحاتهم بشكل خاص وربما عبر البريد الإلكتروني.

يتعلق عامل المساهمة النهائي المحدد في الشكل 3 بالإدارة. فالإدارة لها دور تلعبه في خلق الشمول، مثلما تفعل في الدفاع عن التنوع. في حين أن ما يشكل الشمولية هو أمر شخصي، وبالتالي فهو يختلف بالنسبة لكل فرد ولهذا فإن للإدارة دورًا تلعبه. إذا كان ينظر إلى المدراء على أنهم يتصرفون بشكل شامل، فإن هذا يرمز إلى أهمية الشمول في المنظمة. إذا تم اعتبار الإدارة تشجع الأفراد على إشراك خلافاتهم للمساعدة في عملهم، فإن هذا يرمز إلى قبول الاختلافات وتقييمها. بالإضافة إلى ذلك، للمدراء دور يلعبونه في تعزيز الثقافة التنظيمية وبالتالي لديهم دور يلعبونه في تعزيز ثقافة الشمول. يمكن للمدراء أن يعملوا كقوى دافعة، أو كأبطال، وكذلك هناك دور للعوامل المساهمة الأخرى المحددة والمناقش أعلاه. بالطبع، لكي يتصرف المدراء بشكل شامل يجب عليهم أيضًا إدراك الشمول، مما يعزز مرة أخرى فكرة أن الشمول يجب أن يؤخذ في الاعتبار على المستوى الفردي والفريق والمستوى التنظيمي.

## 8 - التفكير العملي: مجالات التنوع الواجب مراعاتها

## Thinking Practically: Areas of Diversity to Be Considered

الغرض من هذا القسم الأخير هو إعطاء القارئ نقطة انطلاق يمكن من خلالها النظر في عناصر التنوع، سواء الخاصة بهم أو غيرها، والبدء في النظر في الطرق التي يمكن لهم ولمنظماتهم من استيعاب أو معالجة هذه الابعاد للتنوع.

هناك عدد من جوانب التنوع التي قد يكون لها آثار خاصة على المنظمات، أو التي يمكن أن تعمل المنظمات لاستيعابها أو معالجتها. لا يقدم هذا القسم قائمة شاملة، بل إنه لا يستطيع فعل ذلك، لأن تنوع الاختلافات بين الناس قد لا ينتهي. بدلاً من ذلك، يركز هذا القسم على بعض جوانب التنوع التي يمكن العثور عليها عادة عبر القوى العاملة، ويحدد عددًا من أماكن الإقامة من وجهة نظر الشمول. منذ البداية، تجدر الإشارة إلى أن العديد من أماكن الإقامة المخصصة لـ «المجموعة» وواحدة قد تكون مفيدة أيضًا لموظفي المنظمة ككل. تجدر الإشارة أيضًا إلى أنه، حيثما أمكن، إذا كانت التسهيلات قابلة للتطبيق على الجميع، فمن المستحسن السماح بالوصول إلى الجميع، في محاولة لتجنب بعض التحديات التي تمت مناقشتها مسبقًا في هذا الفصل.

يحدد الجدول 1 مجموعة من متغيرات التنوع والآثار المحتملة المرتبطة بكل منها. من المهم الإشارة إلى أنه قد تكون هناك آثار لم يتم تحديدها في هذا الفصل، وأنه قد لا تنشأ كل الآثار المحددة في كل منظمة. من المهم أيضًا تذكر أن مدى تأثير بعض القضايا على الأفراد والتي يمكن أن تختلف باختلاف الأفراد الذين يعتمدون على نظرتهم الشخصية أو شخصيتهم، أو يختلف باختلاف المنظمات التي تعتمد على الثقافة التنظيمية. في الواقع، يتمثل جزء من الغرض من تطوير قوة عاملة شمولية في أن الموظفين يشعرون بالراحة لمناقشة احتياجاتهم الخاصة، وطلب أماكن معقولة. والتفكير فيما قد تكون هذه التسهيلات

تعزز فهم المنظمات ولماذا قد يكون بعض الموظفين، في غياب أماكن الإقامة، لا يشعرون بالشمولية.

من المهم ألا نفترض أن جميع الآثار المحتملة المحددة في الجدول 1 ستكون موجودة في كل منظمة، وأن كل موظف يرتبط بأي من المجالات المحددة سوف يتأثر بنفس الدرجة، مثلما يحدث مع الآخرين، أو بالواقع بشكل عام. من الناحية المثالية، إذا كانت تعمل كمنظمة شاملة، فقد تكون المشكلات المحددة في الجدول 1 موجودة إلى حد أقل بكثير. بغض النظر، هناك عدد من الطرق الممكنة لمعالجة أو استيعاب الأفراد، بناءً على الآثار المحتملة المحددة. من المحتمل أن تنطبق العديد من الطرق للعنوان العنوان أو التكيف على عدد من السيناريوهات.

أولاً، تحتاج المنظمات إلى تحديد النموذج لإدارة التنوع الذي تعمل عليه، أو فريق الإدارة، أو عدد الموظفين العاملين على نطاق أوسع، مع تذكر أنها قد لا تعمل جميعها وفقًا للنموذج نفسه. هذا مهم لأنه يمكن أن يملي إلى أي مدى قد تكون الآثار المحددة أكثر احتمالا أو إشكالية، وإلى أي مدى يتم إعطاء وزن لمبادرات معالجة الآثار، أو تكون فعالة.

**الجدول 1 الآثار العملية**

| مجال التنوع | الآثار المحتملة |
|---|---|
| **الجنس** | • زيادة عدد الذكور في القوى العاملة التي تهيمن عليها النساء تقليديا، أو العكس، قد يؤدي إلى تصور رمزي أو تمييز عكسي.<br>• قد تؤدي القضايا المستمرة ذات المستويات المنخفضة لمشاركة الإناث في المستويات العليا إلى ارتفاع مستويات دوران الإناث أو مستويات أقل من الاستثمار الذاتي للإناث.<br>• يبدو أن عوامل السحب (مثل رعاية الأطفال أو كبار السن) لا تزال تؤثر على الموظفات أكثر من الموظفين الذكور، وقد تؤثر على معدلات دوران الموظفين.<br>• لا تزال الفجوات في الأجور بين الجنسين مصدر قلق، ومن المرجح أن يطرح تحديد أي فجوة لا يمكن تفسيرها في راتب الموظفات مشاكل عده. |

| مجال التنوع | الآثار المحتملة |
|---|---|
| جنس الهوية | • عدم التجانس في العديد من المنظمات يعني أنه يتم وضع افتراضات بشأن النوع الاجتماعي، على سبيل المثال الأفراد الذين يظهرون فسيولوجيًا ذكورية يُفترض أن يحددوا نفسيًا على هذا النحو. إن الارتباك وقلة الفهم يحيطان بالعديد من جنس الهويات، وبالتالي فإن الموظفين ذوي الهويات المختلفة قد يشعرون بالعزلة<br>• يمكن أن يؤدي الافتقار إلى الفهم فيما يتعلق بمتحولي الجنس إلى نهج تفاعلي للموظفين الذين يقررون الانتقال (ملاحظة: لن يختار كل موظف متحول جنسيًا الإفصاح عن هويته، وليس كل تحولات الموظفين المتحولين جنسياً، بمعنى أن ليس كل موظف متحول جنسيًا هو متحول جنسيًا)<br>• قد يكون لدى الموظفين ذوي الهويات المختلفة بين الجنسين تفضيل لضمائر مختلفة، على سبيل المثال الفرد الذي يعرض فسيولوجيًا على أنه ذكر ولكنه لا يعرف الذكور أو الإناث قد يفضل المصطلحات المحايدة بين الجنسين |
| التوجه الجنسي | • مرة أخرى، يمكن أن يؤدي عدم التجانس في المنظمات إلى افتراضات تتعلق بجنس الشركاء الأفراد أو الأزواج، مما قد يؤدي إلى شعور الأفراد بالإقصاء أو عدم القدرة على جلب شركاء إلى الأحداث.<br>• "النكات" الموجهة نحو رهاب المثلية يمكن أن تجعل من الصعب على بعض الأفراد ذوي الميول الجنسية الغير متباينة للكشف عن ميولهم الجنسية (إذا كانوا يرغبون في ذلك) في مكان العمل، أو أن يشعروا بالاندماج عندما يفعلون ذلك.<br>• يمكن أن يكون هناك احتكاك، حقيقي أو متصور، بين أفراد من أديان معينة وأفراد من ذوي الميول الغير جنسية. |
| الدين والمعتقدات | • الأديان المختلفة لها أيام مختلفة تكون بها مهمة، مما يعني أن طلبات الموظفين لقضاء العطلات قد تأتي في مجموعة متنوعة من التواريخ والأوقات من السنة، مما قد يسبب صعوبات في وضع جداول العمل<br>• للأديان وأنظمة المعتقدات المختلفة تعاليم مختلفة فيما يتعلق بمجموعة متنوعة من المواضيع، والتي يمكن أن تؤدي إلى احتكاك بين الموظفين، لا سيما فيما يتعلق بمجالات مثل الميل الجنسي والزواج والزي والسلوك المناسب وأدوار النساء والرجال وما إلى ذلك.<br>• يمكن للأفراد والمنظمات أن يكونوا مفترضين وافتراضين بشأن نظام أو معتقدات الموظف ، أو مدى ممارستهم لطقوسهم الدينية، بناءً على مصدر الموظف أو آبائهم ، مما قد يؤدي إلى سوء فهم أو شعور الموظف بالتهميش |

| مجال التنوع | الآثار المحتملة |
|---|---|
| السلالة والعرق | • الافتراضات، أو الافتراضات المضللة، غالبًا ما يتم إجراؤها حول الأفراد استنادًا إلى خلفياتهم العرقية أو الأثنية، مما قد ينتج عنه أفراد لا يتناسبون مع التصنيف المفترض المرتبط بعرقهم أو سلالتهم.<br>• غالبًا ما يُعتقد أن انتماء الفرد الى خلفية عرقية معينة، فإنه يمارس دينًا معينًا، والجهود الحسنة النية لتخصيص أيام عطلة معينة للموظف، على سبيل المثال، قد لا تكون بما يرغب به الموظف<br>• قد توجد نزاعات بين الموظفين من خلفيات عرقية أو إثنية مختلفة ناشئة عن أحداث تاريخية<br>• قد تكون العنصرية في قضية معينة ضمن المنظمات التي توظف الأفراد من مجموعة متنوعة من الأعراق والسلالات، وربما تكون أكثر في بعض البلدان وقد تكون أكثر من غيرها، مما قد يكون من الصعب التعامل معها إذا ترسخت في أذهان الموظف |
| الثقافة | • يمكن للثقافة الوطنية التأثير على كيفية إدراك الموظفين لدورهم ولمدرائهم، وأخلاقيات العمل والتوقعات، وأسلوب اللباس، وأسلوب الاتصال و:<br>• ما إذا كان ينبغي أن تكون هناك فجوة كبيرة أو صغيرة بين من هم في السلطة وأولئك الذين ليسوا في السلطة؛<br>• مدى شعورهم بأنهم يجب أن يشاركوا في صنع القرار أو مراجعات الأداء (ولمن).<br>• مدى قبولهم للمخاطر أو يحتاجون إلى هيكل وقواعد؛<br>• قيمهم وتفضيلاتهم فيما يتعلق بالمكافآت والحوافز، على سبيل المثال على أساس فردي مقابل مجموعة، عمولة مقابل مكافأة محددة وما إلى ذلك وفيما يتعلق برغبتهم في التوازن بين العمل والحياة؛<br>• تفضيلات العمل كفرد أو كجزء من فريق؛<br>• سواء كانوا يركزون على الحاضر أو المستقبل [80-84] |
| العمر | • اعتمادًا على وجهات نظرهم الشخصية حول العمر قد ينشب النزاع بين بعض الموظفين الأصغر سناً وبعض كبار السن<br>• وبالمثل فإن التمييز على أساس السن ضد الموظفين الأكبر سنا أو الأصغر سنا من جانب الإدارة يمكن أن يؤثر على كل من الأداء [85] والتوظيف والاستبقاء<br>• يُزعم أن التركيبة السكانية المختلفة للعمر لها تفضيلات مختلفة فيما يتعلق بكل من على سبيل المثال، أساليب الإدارة والمرونة وتوازن حياة العمل [86] والمكافآت<br>• قد يكون لدى الموظفين الأكبر سناً رغبة في تقليل ساعات العمل أو تغيير أدوار الوظيفة |

| مجال التنوع | الآثار المحتملة |
| --- | --- |
| القدرات / الإعاقة | • في حين أن العديد من البلدان لديها الآن تشريعات لمكافحة التمييز، فلا يزال يتم التمييز ضد الأفراد ذوي الإعاقة في عملية التوظيف مما يترك المنظمات مفتوحة أمام الدعاوى القضائية<br>• يمكن للمرشحين الحاليين إدراك أن الموظفين الجدد ذوي الإعاقة قد تم توظيفهم كجزء من الحصة، يحتمل أن يؤدي إلى رمزية المتصورة<br>• يمكن أن تؤدي الافتراضات حول قدرة الموظفين ذوي الإعاقة على القيام بالعمل الذي تم تعيينهم من أجله إلى شعور هؤلاء الموظفين بالتهميش أو بالإرغام على قبول المساعدة التي لا يحتاجون إليها مما يؤدي إلى الإحباط |
| أسلوب التعلم | • يتعلم الناس بشكل مختلف وبسرعات مختلفة مما يعني أن بعض الموظفين قد يستغرقون وقتًا أطول لتعلم عملية جديدة أو التكيف مع التغيير<br>• قد تكون بعض أشكال التدريب أقل فعالية بالنسبة لبعض الموظفين والتي إذا لم يتم التعرف عليها يمكن أن تكون محبطة للموظف والفريق والإدارة |
| أسلوب الاتصال | فيما يتعلق بالثقافة قد يكون لدى الموظفين تصورات مختلفة فيما يتعلق بما يشكل مقدارًا مناسبًا أو نوعًا من الاتصالات وهذا يعني أن بعض الموظفين قد يتوقعون رسميًا والبعض الآخر قد يتوقعه بطريقه غير رسميه والبعض الآخر يتوقعه أكثر من الآخرين<br>• قد يكون لدى الموظفين أيضًا تصورات متباينة فيما يتعلق بما يشكل الوسائط المناسبة للاتصال سواء بشكل عام أو يعتمد على من يتواصلون معه<br>• قد يكون بعض الموظفين أكثر تركيزًا على التوازن بين العمل والحياة ويصبحون محبطين من التواصل خارج ساعات العمل مما قد يؤدي إلى زيادة الصراع أو الضغوطات الإضافية |
| نوع الشخصية | • يمكن أن تؤثر شخصية الفرد على مدى مشاركته في وظيفته أو التزامه بالمنظمة أو الطريقة التي يؤدون بها [87] أو كيف يتصورون مستويات أدائهم الخاصة.<br>• يمكن أن يؤدي اختلاف أنواع الشخصية إلى احتكاك وتعارض في الشخصية بين الفريقين ، مما يضر بالأداء التنظيمي (انظر على سبيل المثال شخصيات النوع أ مقابل شخصيات النوع ب ، شخصيات الانطواء في مقابل الشخصيات الخارجية)<br>• قد تكون بعض أنواع الشخصية أكثر عرضة للانخراط مع الحاضرين والإفراط في العمل (على سبيل المثال الموظفون ذوو المستوى العالي في نطاق العصبية) ، مما قد يؤدي إلى الاحتراق ، أو إذا كان الموظفون مريضين ، فإن ذلك يؤدي إلى انتشار المرض مما يكلف المنظمة في النهاية أكثر من ذلك ، بدلاً من رؤية الزيادة في الإنتاجية |

| مجال التنوع | الآثار المحتملة |
|---|---|
| الوضع الأبوي | • يمكن أن يكون الموظفون الذين ليس لديهم أطفال أكثر عرضة للانخراط في العمل الحاضر في شكل حضور للعمل حتى أثناء المرض [88]، مما قد يزيد من التكاليف التنظيمية إذا مرض آخرون ويقلل الإنتاجية<br>• قد يشعر الموظفون الذين ليس لديهم أطفال أن الاستفادة من خيارات العمل المرنة أمر مزعج [63] مما قد يؤدي إلى شعور بعدم المساواة والإحباط مما يؤثر سلبًا على معدل دوران العمل وأدائه<br>• يمكن إجراء افتراضات فيما يتعلق بما إذا كان الموظفون من أولياء الأمور يرغبون في الترقيات أو زيادة عبء العمل مما قد يؤدي إلى شعور هؤلاء الموظفين بالإهمال ومما قد يؤثر أيضًا على الاستبقاء<br>• الموظفون أثناء إجازة الأمومة وإعادتهم إليها قد يشعرون بأنهم في طي النسيان أو غير متأكدين من التطورات التنظيمية الجديدة مما يزيد من فرص الدوران<br>• بالمثل قد يشعر الموظفون الذين يستفيدون من جداول زمنية مرنة للمساعدة في تحقيق التوازن بين العمل ومسؤوليات الوالدين "خارج الحلقة" إذا لم يتم مواكبة الأحداث التي تحدث عندما لا يكونون في المنظمة. |

في إطار نموذج المقاومة لإدارة التنوع، تتطور المخاوف بين الأغلبية التي قد تتسبب في نزوحها من قبل الأقليات. تحت هذا النموذج، تعتبر جميع الاختلافات المرئية، والضغط المتزايد من أجل التنوع بمثابة تهديدات [89]. وهذا قد يجعل مبادرات التدريب والشمول المتنوعة أقل فعالية، وقد يزيد من احتمال إدراك التعيينات الجديدة كتعيينات رمزية أو مخاوف من التمييز العكسي.

إدارة التنوع من خلال التمييز والنزاهة، والتي تستند في المقام الأول على تكافؤ الفرص والمعاملة العادلة والتوظيف والامتثال للتشريع والذي ينطوي على الآثار المحتملة للتركيز أكثر من اللازم في تحقيق ما يُنظر إليه على أنه «العدد الصحيح» للموظفين المتنوعين [31]، بدلا من الأشخاص المناسبين لهذا المنصب. في الأساس، يرى هذا النموذج أنه نظرًا لاستبعاد بعض العوامل السكانية من القوى العاملة في الماضي، ينبغي الآن بذل جهد مركّز لإدراج هذه التركيبة السكانية في مكان العمل. هذا يمكن

أن يؤدي إلى استخدام الحصص لزيادة عدد الموظفين من هذه التركيبة السكانية. ومع ذلك يلاحظ توماس وإيلي [64]، أن المنظمات العاملة في إطار هذا النموذج تقيس التقدم المحرز في التنوع من خلال مدى تحقيقها لأهداف التوظيف والاحتفاظ بها، إلا أنها في الواقع تتجاوز مجرد الاهتمام بالأرقام.

وفقًا لنموذج الوصول والشرعية، لا تعتمد جهود التنوع على محاولة أن نكون منصفين للديموغرافيات الممثلة تمثيلا ناقصا، بل إن الاقتراح هو أن يتم توظيف موظفين متعددين لأنه من المنطقي العمل [64]. وتدرك المنظمات أو المدراء أو الموظفون العاملون بموجب هذا النموذج أن الاختلافات بين الموظفين يمكن استخدامها لتحسين الأداء، حيث أن الموظفين المتنوعين يعكسون السوق المتنوعة بشكل أساسي، وبالتالي يمكنهم الاستفادة من الأسواق الديموغرافية المتنوعة.

نموذج التعلم والفعالية ليس فقط الأكثر ارتباطًا بمفهوم الشمولية، ولكنه يدمج أيضًا تنوع الموظف في كيفية القيام بالعمل [64]، بدلاً من الخوف من التنوع، مع الأخذ في الاعتبار أنه «الشيء الصحيح» الذي يجب عمله أو استخدام التنوع ليكون انعكاسا للعملاء أو العملاء. من دون تطوير فهم للموقف الذي يقف فيه المنظمون والموظفون فيما يتعلق بالتنوع، سيكون من الصعب حتى الاعتراف بتأثيرات التنوع، وبالتالي فإن معالجة الآثار بشكل مناسب سيكون أكثر صعوبة. ومع ذلك، يمكن للمنظمات استخدام مزايا التنوع والشمول، كما تمت مناقشته سابقًا، والاتجاهات في التحرك نحو الشمول لتحقيق موقف التعلم والفعالية والشمول.

بعد تحديد نموذج إدارة التنوع، هناك عدد من الأشياء العملية التي يمكن للمنظمات القيام بها لمعالجة أو منع أو استيعاب الموظفين المتأثرين بآثار التنوع المحددة في الجدول 1. أولاً، يجب أن تستفيد المنظمات بالكامل من التدريب القائم على الوعي والمهارات الذي يتم كجزء من مبادرات إدارة التنوع. كما نوقش سابقًا في الفصل، يمكن استخدام التدريب على

التنوع القائم على الوعي لتحديد الافتراضات، والآن، في سياق هذا القسم، لتقليل احتمالية الافتراضات المحددة في الجدول 1. على سبيل المثال، يمكن استخدام التدريب على التوعية لتثقيف الموظفين حول عناصر التنوع مثل جنس الهوية والتوجه الجنسي لمعالجة التباين السائد. ويمكن أن يكون هذا مدمًا من خلال التدريب القائم على المهارات والذي يفسر ما تعنيه الهويات والتوجهات المختلفة فيما يتعلق بتعريف المصطلحات وشرحها، ويستكشف لغة محايدة جنسيا وشاملة، وكيفية استخدام ذلك. قد يكون ذلك بسيطًا، على سبيل المثال، مثل كتابة «ترحيب الشركاء» على الدعوات إلى الأحداث بدلاً من «الترحيب بالأزواج»، أو، حيث قد لا يرغب بعض الموظفين في الكشف عن ميولهم الجنسية أو جنس هويتهم، ببساطة اكتب «جميع الضيوف مرحب بهم» في حين أن. النظر في الموظفين المتحولين جنسيا، يمكن استخدام التدريب على الوعي مرة أخرى لاستكشاف هذا الجانب من التنوع، والسماح للموظفين بطرح الأسئلة، ولكن أيضا لتطوير hgفهم غير المسلم به للقضايا التي قد تشكل مشكلة لهؤلاء الموظفين. الموظف الذي يعرف بأنه ذكر ولكنه يبدو أنثى، على سبيل المثال قد لا يكون مريحًا في استخدام المرافق النسائية. على هذا النحو، وتشمل أماكن الإقامة التي يمكن توفيرها لهؤلاء الموظفين مرافق تغيير الملابس بدون جنس، واستخدام الضمائر الذكرية (إذا كان الموظف يرغب في ذلك). من المستحسن أيضًا تطوير استراتيجية مسبقًا لمساعدة الموظفين الذين يقررون الانتقال. في حين أن كل فرد سيتعامل مع هذا بطريقة مختلفة، فإن وضع مبادئ توجيهية مقدماً يمكن تصميمها لمساعدة الموظف في مكان العمل يمكن أن يجعل هذا الانتقال أكثر سلاسة، ويساعد الموظف على الشعور بالاندماج. يمكن للمدراء التفكير مسبقًا في كيفية التواصل مع زمليهم الموظف إذا كان هذا هو ما يفضله الموظف، على الرغم من أن البعض يفضل مناقشة انتقالهم بأنفسهم. ويمكن للمدراء أيضًا تحديد كيفية دعمهم للموظف إذا واجهوا مشكلات مع الزبائن أو العملاء الحاليين. على الرغم من أنه من المفيد

أن تكون هناك إرشادات في مكانها لتكون استباقية، إلا أن أفضل نقطة في البداية لاستيعاب الموظف الانتقالي هو السماح له بمناقشة ما يعنيه بالنسبة لهم، وما الذي يحتاجون إليه من المنظمة من أجل مواصلة الأداء.

يجب على المنظمات الاستفادة من التدريب القائم على المهارات لتزويد الأفراد بالقدرة على العمل مع الموظفين الذين يبدو أنهم مختلفون تمامًا. على سبيل المثال، على سبيل المثال، لن تسمح للموظفين بفهم الاختلافات عبر أبعاد التنوع هذه فحسب، بل ستساعدهم أيضًا على فهم سبب تفاعل بعض الموظفين بشكل مختلف مع أساليب الإدارة أو الاتصالات المختلفة. بالإضافة إلى ذلك، من خلال فهم الثقافات والأديان المختلفة تمامًا، يمكن للموظفين أيضًا تحديد أوجه التشابه. للعديد من الممارسات الدينية وأنظمة المعتقدات، على سبيل المثال، لها تعاليم مماثلة فيما يتعلق بأهمية الأسرة والتسامح وسلوك الجوار.

يجب أن يكون التركيز على مبادرات التدريب بمثابة تذكير بالأسباب التي تجعل التنوع مهمًا للمنظمة، وتحديد أهداف المنظمة للتنوع والشمول. هذا مهم لتهدئة المخاوف من الرموز والتمييز العكسي. وبالمثل، بدلاً من التركيز بشكل مفرط على توظيف أشخاص من مجموعة سكانية مختلفة وفقًا لنموذج التمييز والإنصاف يجب على المنظمات بدلاً من ذلك التركيز على توظيف أفضل شخص لهذا المنصب. على الرغم من عدم وجود ضمان بأن الموظف سوف يؤدي اختيار الوظيفة بشكل مناسب، من خلال السعي لتوظيف أفضل شخص لشغل هذا المنصب، يمكن تقليل احتمال أن ينظر إليه الفرد على أنه تأجير رمزي. في الواقع، إذا ركزت المنظمة دائمًا على من هو المرشح الأفضل، فمن المحتمل أن تكون المنظمة دائمًا متنوعة، حيث يكون المرشح الأفضل في بعض الأحيان من الذكور والإناث والأصغر سناً والأكبر سناً من بلد آخر، إلخ. ومع ذلك، إذا كانت المنظمة غير قادرة على الاحتفاظ بموظفين متنوعين بمجرد تعيينهم، فإن الاستفادة من مقابلات الخروج ستكون استراتيجية مفيدة للكشف عن سبب اختيار الموظفين المتنوعين للمغادرة من مكان العمل. علاوة على

ذلك، إذا كان الموظفون المتنوعون لا يتقدمون بطلب إلى المنظمة، أو يتقدمون ولكن يتم توظيف موظفين «متشابهين»، فسيكون من المنطقي دراسة سياسات التوظيف والاختيار الخاصة بالمنظمة. إذا كانت هذه السياسات تبدو سليمة، أي. لا ينبغي أن يؤدي إلى استبعاد العديد من الموظفين، يُقترح بعد ذلك إشراك مدراء التوظيف في التدريب على التوعية لتحديد ما إذا كانت أي محاباة أو تحيزات تمنع اختيار المرشحين المختلفين. يجب أن يتلقى الموظفون أيضًا تدريباً على التشريعات ذات الصلة المناهضة للتمييز، وسياسات السلوك مثل مدونات السلوك، وما الذي يشكل تمييزًا أو مضايقة أو لغة أو سلوكًا غير لائق. يجب أيضًا تحديد نتيجة الانخراط في سلوك أو لغة تمييزية وإدراجها في وثائق الإجراءات التأديبية. بعد التدريب الأولي، ينبغي إدراج مبادرات التدريب هذه على متن اللوائح للمنظمة، وكذلك في التدريب التنشيطي. سيساعد ذلك في تقليل احتمالية حدوث بعض المشكلات المحددة في الجدول 1، على سبيل المثال «النكات» أو الاحتكاك بين الموظفين من مختلف الأديان. وفي سياق مشابه، مرة أخرى كما هو مذكور في الفصل، يجب تذكير الموظفين بالهدف الفائق، وأنهم في المنظمة للعمل معًا لتحقيقه، بغض النظر عن الآراء الشخصية المتعلقة بالتنوع. يمكن استخدام التدريب على التنوع مرة أخرى لهذا الغرض، ولكن يمكن أيضًا استخدام عمليات إدارة الموارد البشرية مثل تقييم الأداء والتغذية المرتدة والتدريب والتوجيه كأداة معززة. يمكن دمج مقاييس الأداء الفردية والجماعية في تقييمات الأداء واخذ المكافآت بنظر الاعتبار في كل جهد إضافي مبذول وذلك لتشجيع الموظفين من خلفيات مختلفة على تعلم العمل معًا.

بعد ذلك، ينبغي أن تهدف المنظمات إلى تنويع نهجها في التواصل والتدريب لمعالجة النقاط التي تم تسليط الضوء عليها في الجدول 1 فيما يتعلق بالموظفين من ذوي اساليب التعليم والتواصل المختلفة. هناك القليل من النقاط التي تدرك عند تدريب الموظفين حيث أن الناس يتعلمون بشكل مختلف، إذا تم إجراء كل تدريب بنفس الطريقة. على

الرغم من أنه لا يمكن تكييف كل نوع من التدريب ليتناسب مع كل نمط تعليمي إلا أن دمج استراتيجيات التعلم المختلفة في تطوير التدريب يمكن أن يجعل المزيد من الموظفين يشعرون بالاندماج (الشمول). من أجل معالجة أنماط الاتصال المختلفة، وتجنب المشكلات المرتبطة بسوء الفهم أو المعنى الضائع، يمكن تطوير مجموعة من المبادئ التوجيهية للاتصال، لمساعدة الموظفين في تحديد كيفية التواصل بشكل مناسب في المواقف المختلفة.

بينما يبدو أن التوازن بين العمل والحياة أصبح أكثر صراعًا في مكان العمل الحديث، لذى ينبغي للمنظمات، أن تنظر في خيارات عمل مرنة، على الرغم من أنه قد لا يكون مناسبًا لجميع الوظائف. يمنح العمل المرن الموظفين مزيدًا من التحكم في كيفية وموعد ومكان عملهم. يمكن أن يساعد ذلك الموظفين الذين يواجهون مسؤوليات الطفل أو رعاية المسنين. يعد العمل المرن مفيدًا أيضًا للعاملين من مختلف الأعمار، حيث يطلب العمال الأصغر سناً المرونة، ويسعى العمال الأكبر سناً إلى المرونة لعدة أسباب في المراحل اللاحقة من حياتهم المهنية. قد تُفيد خيارات مثل العمل عن بُعد أيضًا الأفراد الذين يعانون من إعاقات في التنقل، مما يسمح بعد ذلك بالعمل إما من المنزل أو في مكان أكثر ملاءمة. ومع ذلك tمن المهم ان تكون هذه الممارسات مفيدة حقًا وأن يدرك الموظفون أنه يمكنهم الاستفادة من هذه الخيارات من دون الشعور كما لو أنهم مستهجنون وأن هذه الخيارات متاحة للجميع مرة أخرى حيثما أمكن ذلك، بغض النظر عن الحالة الابوية أو العمر أو الإعاقة. من المهم أيضًا إبقاء الموظفين الذين يعملون على جداول زمنية مرنة أو بعيدًا عن المنظمة على اطلاع دائم بالتطورات التي تمنعهم من الشعور بالعزلة أو الاستبعاد.

أخيرًا فان أبسط استراتيجية للتعامل مع محتوى الجدول 1 هي ببساطة سؤال الموظفين عما يحتاجون إليه، وتلبية هذه الاحتياجات حيثما أمكن ذلك. عندما يكون السكن غير ممكن، يجب توضيح

الأسباب للموظف. وكما نوقش سابقًا، يأخذ الشمول في مكان العمل أشكالًا مختلفة، ويساهم فيه عدد من العوامل. الأشخاص الذين هم في وضع أفضل لتحديد كيفية تأثير تنوعهم على الأداء هم الموظفون أنفسهم. إن السماح للموظفين بتحديد احتياجاتهم الفردية، دون وضع افتراضات بشأن احتياجاتهم بناءً على فهم محدود لبعض خصائص تنوعهم، سيعزز من الشمول المتصور.

## 9 - الخلاصة Conclusion

كان الهدف من هذا الفصل هو تزويد القراء بفهم أفضل عن مفهوم التنوع والشمول، ولماذا يجب أن نهتم به، وكيف يمكننا أن نكون شاملين. إن شمول موظفين متنوعين ليس مجرد شيء «لطيف»، بل هو شيء يجب القيام به، وإذا كان جيدًا، فإنه يحمل مزايا ممكنة لكل من المنظمة والموظف. قد يحمل التنوع تحديات كبيرة للمنظمة، والتي قد يصعب التغلب على الكثير منها. من خلال السعي إلى أن تكون شاملاً، ومع ذلك، فإن استخدام الأدوات المتوفرة في هذا الفصل، والتفكير العملي في أماكن الإقامة البسيطة التي يمكن أن تساعد العديد من الموظفين على القيام بعملهم بشكل أفضل، فلم يعد التنوع والشمول بحاجة إلى أن يكونوا، أو أن يبقوا معقدين.

## اختبر معرفتك Testing Your Knowledge

**أجب عن الأسئلة التالية بالصواب (T) أو خطا (F)**

حدد صواب أو خطأ للبيانات التالية. يتم تضمين الإجابات بعد قسم المراجع.

1. التنوع ظاهرة جديدة، ظهرت خلال العشرين سنة الماضية أو نحو ذلك. خطأ صحيح
2. لا يهتم الشمول إلا بمساعدة الموظفين الذين لا ينتمون إلى الشعور بأنهم ينتمون. خطأ صحيح

3. يجب أن تهتم المنظمات في المقام الأول بالشمول على المستوى الفردي. خطأ صحيح
4. يعتقد بعض الموظفين أنه ينبغي أن يكون لهم دور نشط في إدراجهم. خطأ صحيح
5. يؤثر تنوع الفرد في كيفية إدراكه للشمول. خطأ صحيح
6. يتمثل التنوع والشمول بفوائد مختلفة، ولذا يجب التعامل معهما بشكل منفصل. خطأ صحيح
7. يمكن استخدام التدريب على التنوع القائم على الوعي والتدريب القائم على المهارات لدعم بعضنا البعض، والمساعدة في بدء جهود الشمول. خطأ صحيح
8. بمجرد إنشاء ثقافة الشمول، يجب أن يشعر الموظفون في المستقبل بالشمول. خطأ صحيح
9. ينبغي للمنظمات أن تتجنب سؤال الموظفين عما يعنيه التنوع والشمول بالنسبة لهم، وما الذي سيساعدهم على الشعور بالشمول، حيث يستحيل جعل كل موظف سعيدًا.
10. نموذج التعلم والفعالية لإدارة التنوع يتعلق بدمج التنوع في كيفية إنجاز العمل، وهو النموذج الأكثر ملاءمةً للشمول. خطأ صحيح

## الأجوبة :

1. خطأ، 2. خطأ، 3. خطأ، 4. صحيح، 5. صحيح، 6. خطأ، 7. صحيح، 8. خطأ، 9. خطأ، 10. صحيح

## References المصادر


1. O'Donovan, D. (2017). Inclusion: Diversity management 2.0. In C. Machado & J.P. Davim (Eds.), *Managing organizational diversity: Trends and challenges in management and engineering*. Germany: Springer International Publishing.

2. Morley, M., Moore, S., Heraty, N., Linehan, M., & MacCurtain, S. (2004). *Principles of organizational behaviour: An Irish text* (2nd ed.). Dublin: Gill & Macmillan.

3. Moore, S. (1999). Understanding and managing diversity among groups at work: Key issues for organizational training and development. *Journal of European Industrial Training, 23* (4/5), 208–217.

4. Bechtoldt, M. N., De Dreu, C. K. W., & Nijstad, A. (2007). Team personality diversity, group creativity, and innovativeness in organizational teams. Sustainable Diversity EURODIV Working Paper No. 1. http://www.susdiv.org/uploadfiles/SD2007-001.pdf.

5. Joplin, J. R. W., & Daus, C. S. (1997). Challenges of leading a diverse workforce. *Academy of Management Executive, 11*(3), 32–47.

6. Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology, 58,* 515–541.

7. Griffin, R., & Moorhead, G. (2006). *Fundamentals of organizational behaviour: Managing people and organizations*. Boston: Houghton Mifflin.

8. Ferdman, B. M. (1995). Cultural identity and diversity in organizations: Bridging the gap between group differences and individual uniqueness. In M. M. Chemers & S. Oskamp (Eds.), *Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace* (pp. 37–61). Thousand Oaks, CA: Sage.

9. Ferdman, B. M. (2013). Frameworks for understanding inclusion. In B. M. Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion*. Jossey-Bass.

10. Davidson, M. N., & Ferdman, B. M. (2001). Diversity and inclusion: What difference does it make? *The Industrial/Organizational Psychologist, 39*(2), 36–38.

11. O'Donovan, D. (2015). Diversity, inclusion and organizational citizenship behaviours: A study of nurses in the Irish healthcare sector, Unpublished PhD Thesis, Cork Institute of Technology.

12. Gasoreck, D. (2000). *Inclusion at Dun & Bradstreet: Building a high-performing company* (pp. 25–29). Summer: The Diversity Factor.

13. Davidson, M. N., & Ferdman, B. M. (2002). Inclusion: What can I and my organization do about it? *The Industrial-Organizational Psychologist, 39*(4), 80–85.

14. Ferdman, B. M. (2003). Accounts of inclusion (and exclusion). *The Industrial-Organizational Psychologist, 40*(4), 81–86.

15. Arredondo, P. (1996). *Successful Diversity management initiates: A blueprint for planning and implementation*. Thousand Oaks: Sage.

16. White, H., & Rice, M. (2010). The multiple dimensions of diversity and culture. *Review of diversity and public administration: Theory, issues and perspectives* (2nd ed.).
17. Bell, M. P., & Kravitz, D. A. (2008). From the guest co-editors: What do we know and need to learn about diversity education and training? *Academy of Management Learning and Education, 7*(3), 301–308.
18. Monks, K. (2007). *The business impact of equality and diversity: The international evidence*. Dublin: The Equality Authority and National Centre for Partnership & Performance.
19. Robbins, S. P. (2003). *Organizational behaviour: International edition* (10th ed.). New Jersey: Prentice Hall.
20. Linehan, M., & Hanappi-Egger, E. (2006). Diversity and diversity management: A comparative advantage? In H. H. Larson & W. Mayrhoffer (Eds.), *Managing human resources in Europe*. USA and Canada: Routledge.
21. IBEC. (2003). *Ireland's changing workforce: Harnessing diversity in the workplace*. Dublin: Irish Business and Employers Confederation.
22. Jayne, M. E. A., & Dipboye, R. L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management, 43*(4), 409–424.
23. Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management, 43*(2),197–217.
24. Ferdman, B. M. (2013). The practice of inclusion in diverse organizations. In B. M.Ferdman & B. R. Deane (Eds.), *Diversity at work: He practice of inclusion*. San Francisco: Wiley.
25. Jackson, S. E., & Joshi, A. (2011). Work team diversity. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 651–686).
26. Espinoza, M. (2007). Turning diversity into a competitive advantage. *Financial Executive, 23* (3), 43–46.
27. Robinson, G., & Dechant, K. (1997). Building a business case for diversity. *Academy of Management Executive, 11*(3), 21–31.
28. Kinicki, A., & Kreitner, R. (2006). *Organizational behaviour: Key concepts, skills & best practices* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
29. Marchington, M., & Wilkinson, A. (2005). *Human resource management at work: People management and development* (3rd ed.). London: CIPD.

30. Von Bergen, C. W., Soper, B., & Foster, T. (2002). Unintended negative effects of diversity management. *Public Personnel Management, 31*(2), 239–251.

31. Kim, B. Y. (2006). Managing workforce diversity: Developing a learning organization. *Journal of Human Resources in Hospitality and Tourism, 5*(2), 69–90.

32. Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Executive, 5*(2), 34–47.

33. Lockwood, N. R. (2005). Workplace diversity: Leveraging the power of difference for competitive advantage. *HR Magazine, 50*(6), 1–10.

34. Kinicki, A., & Kreitner, R. (2001). *Organizational behaviour* (5th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.

35. Gardenswartz, L., & Rowe, A. (1998). Why diversity matters. *HR Focus, 75*(7), 51–54.

36. Carbery, R., & Cross, C. (2013). *Human resource management: A concise introduction*. England: Palgrave Macmillan.

37. Bagshaw, M. (2004). Is diversity divisive? A positive training approach. *Industrial and Commercial Training, 36*(4), 153–157.

38. Flynn, G. (1995). Do you have the right approach to diversity? Avon, Bank of America and Gannett's models of diversity. *Personnel Journal, 74,* 68–70.

39. Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology, 40,* 437–453.

40. van Knippenberg, D. L. (2007). "*Understanding diversity*", *Inaugural address series: Research in management*. Roterdam: Erasmus Research Institute of Management.

41. European Commission, Employment & Social Affairs. (2003). *The costs and benefits of diversity*. United Kingdom: CSES.

42. Waters, H., Jr. (1992). Minority leadership problems. *Journal of Education for Business, 68* (1), 15–20.

43. Anderson, J. A. (1993). *Thinking about diversity. Training and development, 47*(4), 59–60.

44. Eisenberger, R., Fasolo, P. M., & Davis-LaMastro, V. (1990). Effects of perceived organizational support on employee diligence, innovation, and commitment. *Journal of Applied Psychology, 53,* 51–59.

45. Lowther, R. (2006). Embracing and managing diversity at Dell: Introducing

flexible working and a women's network to help retain key employees. *Strategic HR Review, 5*(6), 16–19.

46. Justesen, S. L. (2001). A study of the dynamics inherent in the relationship between innovation and diversity, Master's Thesis, Denmark: Copenhagen Business School, cited in Bechtoldt, M.N., De Dreu, C.K.W., Nijstad, A. (2007), "Team Personality Diversity, Group Creativity, and Innovativeness in Organizational Teams", Sustainable Diversity EURODIV Working Paper No. 1. http://www.susdiv.org/uploadfiles/SD2007-001.Pdf.
47. Centre for strategy and evaluation service. (2003). *The costs and benefits of diversity: Executive summary*. United Kingdom: Centre for Strategy and Evaluation Services.
48. Farrer, J. (2004). A practical approach to diversity. *Industrial and Commercial Training, 36* (4), 175–177.
49. Carnevale, A. P., & Stone, S. C. (1994). Diversity: Beyond the golden rule. *Training and Development, 48*(10), 22–39.
50. Crockett, J. (1999). Winning competitive advantage through a diverse workforce. *HR Focus, 76*(5), 9–10.
51. Doke, D., & Beagrie, S. (2003). How to…Manage a diversity programme. *Personnel Today, 2*(4), 31–34.
52. Ferdman, B. M. (2003). Accounts of inclusion (and exclusion). *The Industrial-Organizational Psychologist, 40*(4), 81–86.
53. Miller, S. K., & Tucker, J. J. (2013). Diversity trends, practices, and challenges in the financial services industry. *Journal of Financial Service Professionals* 46–57.
54. Kreitz, P. A. (2008). Best practices for managing organizational diversity. *The Journal of Academic Librarianship, 34*(2), 101–120.
55. United States Government Accountability Office. (2005). *Diversity management: Expert-identified leading practices and agency examples*. Washington DC: GAO. Retrieved September 14, 2016, from http://www.gao.gov/new.items/d0590.pdf.
56. Miller, E. K. (1994). Diversity and its management: Training managers for cultural competence within the organization. *Management Quarterly, 35*(2), 17–23.
57. Marina, B. (2010). *Managing diversity in communities, workplaces and society, review of diversity and public administration: Theory, issues and perspectives* (2nd ed.).
58. Mannix, E., & Neale, M. A. (2005). What differences make a difference: The

promise and reality of diverse teams in organizations? *Psychological Science in the Public Interest, 6*(2), 31–55.

59. Liff, S. (1997). Two routes to managing diversity: Individual differences or social group characteristics. *Employee Relations, 19*(1), 11–26.
60. O' Donovan, D. (2010). Cultural diversity in the hotel industry: A study of performance management systems. MBS Research Thesis.
61. Muzio, D., & Tomlinson, J. (2012). Editorial: Researching gender, inclusion and diversity in contemporary professions and professional organizations. *Gender, Work and Organization, 19*(5), 455–466.
62. Smithson, J., & Stoke, E. (2005). Discourses of work-life balance: Negotiating @ gender-blinded@ terms in organizations. *Gender, Work and Organization, 12*(2), 147–168.
63. Kent, P., & O'Donovan, D. (2016). What is the impact of flexible working on the workerand the workplace? *Paper presented at the Irish Academy of Management Conference Proceedings, University College Dublin, August 31st to September 2nd*.
64. Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review, 74*(5), 79–90.
65. Lussier, R. N. (2008). *Human relations in organizations: Applications and skill building* (7th ed.). New York: McGraw-Hill/Irwin.
66. O'Donovan, D., & Linehan, M. (2014). Performance management systems in Irish hotels: Is adaptation necessary to cater for non-Irish employees? *Irish Business Journal, 9*(1), 84–93.
67. O'Donovan, D., & Linehan, M. (2010). Implications of cultural diversity for performance management systems in Irish hotels. *Paper presented at the Irish Academy of Management Conference Proceedings, Cork Institute of Technology, Cork, September 1st–3rd*.
68. Friday, E., & Friday, S. W. (2003). Managing diversity using a strategic planned change approach. *Journal of Management Development, 22*(10), 863–880.
69. Thomas, R. R., Jr. (1990). From affirmative action to affirming diversity. *Harvard Business Review, 68*(2), 107–117.
70. Pless, N. M., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practices. *Journal of Business Ethics, 54*(2), 129–147.
71. Ferdman, B. M., & Brody, S. E. (1996). Models of diversity training. In D. Landis & R. S. Bhagat (Eds.), *Handbook of intercultural training* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

72. Lai, Y., & Kleiner, B. K. (2001). How to conduct diversity training effectively. *Equal Opportunities International, 20*(5/6/7), 14–18.

73. Hite, L. M., & McDonald, K. S. (2006). Diversity training pitfalls and possibilities: An exploration of small and mid-size US organizations. *Human Resource Development International, 9*(3), 365–377.

74. Pendry, L. F., Driscoll, D. M., & Field, S. C. T. (2007). Diversity training: Putting theory into practice. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 80,* 27–50.

75. Nancherla, A. (2008). Why diversity training doesn't work…right now. T&D, 52–58.

76. Holladay, C. L., & Quiñones, M. A. (2008). The influence of training focus and trainer characteristics on diversity training effectiveness. *Academy of Management Learning and Education, 7*(3), 343–354.

77. Anand, R., & Winters, M.-F. (2008). A retrospective view of corporate diversity training from 1964 to the present. *Academy of Management Learning and Education, 7*(3), 356–372.

78. Henneman, T. (2011). Best practices for diversity training. *Workforce Management, 90*(8), 14.

79. Cox, T., Jr. (2001). *Creating the multicultural organization: A strategy for capturing the power of diversity*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

80. Hofstede, G. (2017). National culture. Retrieved June 27, 2017 from, https://geert-hofstede. com/national-culture.html.

81. Hofstede, G. (1999). Think locally, act globally: Cultural constraints in personnel management. *Management International Review, 38*(2), 7–26.

82. Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive, 7*(1), 81–94.

83. Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill.

84. Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions. *International Studies of Management and Organization, 13*(1–2), 46–74.

85. Kunze, F., Bohem, S., & Bruch, H. (2013). Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes. *Journal of Management Studies, 50*(3), 413–442.

86. CIPD. (2015). *Managing an age-diverse workforce: What employers need to know*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

87. Awadh, A. M., & Wan Ismail, W. K. (2012). The impact of personality traits and employee work-related attitudes on employee performance with the moderating effect of organizational culture: The case of Saudi Arabia. *Asian Journal of Business and Management Sciences, 1* (10), 108–127.

88. Garrow, V. (2016). *Presenteeism: A review of current thinking*. United Kingdom: Institute for Employment Studies.

89. Daas, P., & Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive, 13*(2), 68–80.

الفصل الخامس

# إدارة (الأعمـال) المغـتربـين
# Management of (Business) Expatriates

سي. ماكنولتيو وسي. بروستر

## الملخص:

**يلخص هذا الفصل ما نعرفه عن المغتربين وإدارة المغتربين. في الواقع، لا يتم النظر إلى مجموعة متنوعة من أشكال التنقل الدولي التي يمكن للشركات متعددة الجنسيات استخدامها. ويبحث بشكل خاص كيف يمكن لمثل هذه الشركات إدارة المغتربين بشكل أفضل وكيف يمكنهم التحكم في التكاليف مع الاستمرار في الحصول على العائد المطلوب من استثماراتهم.**

## 1 - المقدمة: تعريف المغتربين Introduction: Defining Expatriates

يعمل ملايين الأشخاص في بلدان أخرى غير بلادهم، والعديد منهم من رجال الأعمال الذين يرسلهم أرباب عملهم. هذا ليس بالأمر الجديد: لقد أرسلت الهيئات الدينية المبشرين إلى الخارج منذ آلاف السنين. تم تأسيس الشركات التجارية الأوروبية الضخمة التي أنشئت للتجارة مع الشرق الأقصى منذ ما يزيد عن أربعمائة عام وأرسلت مواطنين بريطانيين وهولنديين للعمل في جزر الهند. خلال معظم هذا الوقت كانت الحدود الوطنية قابلة للاستبدال إلى حد ما. تم تقديم جوازات السفر كضرورة للسفر فقط خلال الحرب العالمية الأولى وساعد على إضفاء الطابع الرسمي على التنقل الدولي.

في اللغة اليومية، المغتربين من رجال الأعمال هم أشخاص يعملون في بلد غير بلدهم المعلن، وأحيانًا بشروط توظيف سخية، لفترة محدودة من الوقت. دعونا نفرق العناصر الثلاثة المطلوبة لهذا التعريف. الأول

هو أن هؤلاء المغتربين يعملون: وبالطبع هناك العديد من الأشخاص الذين يعيشون في بلدان أخرى غير بلدانهم والذين لديهم اهتمام محدود بعلماء الأعمال والإدارة - هناك متقاعدون يذهبون للعيش (عادةً) في بلد مشمس وأرخص. هناك طلاب يذهبون إلى بلد آخر للدراسة. لكن بما أن هؤلاء الأشخاص لا يعملون في بلدهم الجديد، فهم ليسوا جزءًا من القوى العاملة ولا يخضعون لسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية وهي بالتالي لا تنسجم مع تعريفنا.

ثانياً، مثل المهاجرين، يعيش المغتربون ويعملون في مكان آخر غير بلدهم الأصلي - حيث يتم تحديد «المنزل» بجواز سفرهم ومواطنتهم - حيث يقومون «بتغيير في مكان إقامتهم المعتاد» [1]. (بشكل حاسم، يستثني شرط التنقل الجسدي (على عكس النفسية) الموظفين الذين لا تتطلب أدوارهم نقل جغرافي قصير أو طويل الأجل و / أو الحركة مثل المغتربين الظاهريين، وأعضاء الفريق الظاهري العالمي، وخادمات المنازل العالميات، والمدراء الدوليين المحليين، والمدراء العالميون الذين لديهم مسؤوليات تنسيق في جميع أنحاء العالم لا يشاركون في سفر رجال الأعمال [8، 74].)

ثالثًا، عادة ما يذهب المغتربون من رجال الأعمال إلى بلد أجنبي لفترة محددة من الوقت - عادة ما تكون سنتين أو ثلاث سنوات، وأحيانًا أطول، وفي بعض الأحيان على سبيل المثال، من بين المغتربين اليابانيين قد يمضي مدة لأكثر من عقد. يعد خيار العودة (الإعادة إلى الوطن)، أو الانتقال إلى مهمة أجنبية أخرى (إعادة التخصيص)، أمرًا أساسيًا لمفهوم الترحيل: المغتربون يعتزمون الإقامة مؤقتًا في البلد المضيف، وهو ما يميزهم عن المهاجرين [2].

إذا تم استيفاء الشروط الثلاثة، فإننا نناقش المغتربين من رجال الأعمال. ففي معظم الحالات، ينتقل المغتربون إلى الخارج مع عائلاتهم، رغم أنه في بعض الصناعات مثل الموارد الطبيعية والتعدين، وفي القطاعات العسكرية وغير الهادفة للربح، قد تختار أسرة المغترب البقاء في المنزل،

لأسباب تتعلق بالسلامة أو الشخصية، ترتيبات «تقسيم الأسرة». لكن ليس كل المغتربين من رجال الأعمال يتناسبون مع الشخصية التقليدية للموظف من الذكور، الغربيين، من جنسين مختلفين مع زوجته المتزوجها بشكل قانوني وثلاثة أطفال بيولوجيين لم يسبق لهم العيش في الخارج من قبل. بعض المغتربين يكبرون كطفل للثقافة الثالثة أو نتاج لعائلات ثنائية الثقافات أو متعددة الثقافات وأكثر من ذلك بكثير تستخدم للعمل عبر الثقافات [3]. بناءً على البلدان والمنظمات، فإن ما يصل إلى 20% من الذين تم نشرهم من قبل المنظمات هم من الإناث المغتربين، وأحيانًا عازبات بلا أطفال، وأحيانًا كن معيلات مع شريك ذكر و / أو أطفال [4]. قد ينتقل المثليون جنسياً إلى الخارج (مع وبدون شركاء / أطفال)، لذلك قد يعيل الوالدين والأسر من ذوي الاحتياجات الخاصة أو الأطفال الموهوبين والأطفال المتبنين والأسر المغتربة المخلوطة، والأعشاش الفارغة [5]. على الرغم من أننا نعرف القليل عنها من خلال بحثنا، هناك أيضًا مغتربين من مجموعة متنوعة من ألوان البشرة وأعداد متزايدة بسرعة من المغتربين من المجتمعات النامية [6].

يمكننا تقسيم المغتربين من رجال الأعمال إلى فئتين: المغتربين المعينين (AEs) والمغتربين الذين بدأوا من ذاتهم (SIEs). المغتربين المعيّنين من الناحية التنظيمية هي مخصصة للأشخاص الذين تتكشف مهنتهم عادةً داخل منظمة واحدة تسعى إلى مساعدتهم على تحسين تقدمهم الوظيفي داخل الشركة من خلال مهمة أو أكثر طويلة الأجل [7]. هناك أولئك الذين لا يتناسبون مع الصورة النمطية: بعض الأشخاص في صناعة النفط، على سبيل المثال، هم خبراء ماهرون في عملية حفر الآبار العميقة، حتى في المواقف البعيدة أو الخطيرة أو المعقدة. قد ينتقلون بشكل متكرر من منظمة إلى أخرى بمجرد أن يتم حفر الآبار، يتعين على هؤلاء الأفراد العثور على وظائف أخرى، عادة في نفس الصناعة. توجد أنماط مماثلة في الصناعات الأخرى ذات المهارات العالية مثل تكنولوجيا المعلومات

أو الخدمات المصرفية. بشكل عام، وإن لم يكن دائمًا، فإن المغتربين الإداريين هم موظفون على المدى الطويل في المنظمة؛ قد يكونوا أو لا يكونوا متخصصون مهرة تقنيًا. الجزء الحاسم من تعريف (AEs) هو أن صاحب العمل يرسلهم.

في المقابل، يتم وصف المغتربين الذين بدأوا بأنفسهم على نطاق واسع على أنه «بالنسبة للأفراد الذين يبدؤون عادةً في تمويل مغادرتهم ولا يتم نقلهم بواسطة المنظمات» [8]. على عكس (AEs)، يميل المغتربون الذين يبدؤون بأنفسهم (SIEs) إلى أن يكونوا غير مقيدين بالقيود التنظيمية والمهنية، ولديهم الحافز لتحمل مسؤولية حياتهم المهنية بدلاً من الانتظار لمنظمتهم للترتيب للحصول على فرصة وظيفية مناسبة تنطوي على خبرة عمل دولية [7، 9]. يمكن أن يصلوا إلى البلد الجديد بطرق مختلفة [10]: قد يرغبون في العيش في بلد معين، والذهاب إلى هناك، ثم الحصول على وظيفة - وعندها يصبحون مغتربين تجاريين؛ قد يكونون الشريك المتأخر للمغترب الذي انتهت علاقته ويقرر أنه يفضل العيش والعمل في البلد المضيف بدلاً من العودة إلى الوطن؛ قد يكونوا طلابًا بعد التخرج رغم أنهم يعتزمون العودة إلى ديارهم في المستقبل؛ ربما بحثوا عن وظيفة في شركة أو صناعة معينة ووجدوا أن أفضل الفرص كانت في الخارج ؛ أو قد يعملون لدى إحدى المنظمات الحكومية الدولية ، مثل الأمم المتحدة أو الاتحاد الأوروبي ، حيث توجد الوظائف التي يتم تقديمها في بلدان محددة. تمتلك (SIEs) وكالة عالية وعادة ما يتم تعيينها خارجيًا في البلد المضيف. على عكس المهاجرين، لا تنوي (SIEs) البقاء بشكل دائم، حتى إذا كانت إقامتهم في الخارج تتجاوز المدة المعتادة لإقامة (AE).

المغتربين من رجال الأعمال هم أشخاص باهظون: عادة ما يتقاضون رواتبهم في المنزل بالإضافة إلى حافز للعمل في الخارج وربما، إذا كانوا ذاهبون إلى بلد أعلى تكلفة، وهذه التسوية (معروفه باسم بدل تكلفة المعيشة أو COLA) لضمان مستواهم من المعيشة وهو لا يزال على الأقل

يساوي مستويات منزلهم المعيشية. بالإضافة إلى ذلك، هناك تكاليف النقل وتكاليف الإقامة، وربما بدل مالي للتعويض لشريكهم اذا ما اضطر للتخلي عن العمل في بلده الاصلي، ورسوم المدرسة لأطفالهم (نظرًا لأن التعليم المحلي ليس غالبًا خيارًا)، والتأمين، وعضوية غرف التجارة، وضمانات الخدمة الصحية. علاوة على ذلك، تكاليف إدارة خدمة الموارد البشرية العالمية لإدارة هؤلاء الأشخاص من بعيد. قد يكون هناك ضرائب أو غيرها من المضاعفات المالية في الوطن والبلد المضيف مما يؤدي إلى مزيد من البدلات اللازمة. باختصار، يمكن أن يكونوا أشخاصًا مكلفين في التوظيف.

وبالتالي، فإن المغتربين من رجال الأعمال عادة ما يؤدون وظائف فنية مهمة أو أدوار إدارية مهمة. تستخدمهم المنظمات لأن لديهم مهارات تفتقر إليها في ذلك الموقع، أو لتعزيز التنسيق والسيطرة عبر الحدود الوطنية، أو لأن الاغتراب تجربة رائعة للتطوير الوظيفي. يدل النمو المستمر في أعداد المغتربين في جميع أنحاء العالم [11] على أن الشركات تعتقد على الأقل أنها تجلب مزايا للاتصال العالمي عبر منظمتهم حتى في هذه الأوقات من وصلات النقل والاتصالات المعززة.

يعد التوظيف كمغترب تجاري دورًا مهمًا: ولا ترسلهم الشركة مسافات طويلة للقيام بأعمال حقيرة. في البلدان الأصغر، قد ينتقل هؤلاء المغتربين في نفس الدوائر التي ينتمي إليها وزراء الحكومة والمشاهير. لذلك فإن المغتربين يمثلون «مكانًا رائعًا» لموهبة MNE’s [12]. إذا كان بإمكان أحد المغتربين في الشركة إدارة المسؤوليات الأوسع نطاقًا في بيئة أصغر، فقد يكون هو أو هي على المسار الصحيح للقيام بذلك في جزء أكبر من العملية في مكان آخر في العالم أو في المنزل «بالمقر الرئيسي» (HQ). وبالتالي، نظرًا لأن المغتربين من رجال الأعمال يعملون عادة على مستوى عالٍ أو في دور تقني حاسم، فسوف يتحملون مسؤوليات أكبر وأعلى من مسؤولياتهم في الداخل. هناك صلة مباشرة، لكنها ليست مفهومة جيدًا، بين المغتربين وإدارة المواهب [13].

يمكن إرسال المغتربين من رجال الأعمال إلى أي مكان في العالم ولكنهم سيعيشون ويعملون في المدن الكبرى. سيجد البعض أنفسهم في باريس أو لندن أو دبي أو نيويورك أو هونج كونج، والبعض الآخر في مدن أقل جاذبية وأحيانا خطرة مثل موسكو أو نيروبي أو كراتشي. كقاعدة عامة، «أكثر صرامة» في المدينة، ولذلك سوف ترتفع رواتب المغتربين أو يزداد منح العلاوات المالية المقدمة لتحفيز المغتربين على الانتقال إلى هذه المواقع. ربما يكون هناك نوع من شبكة الدعم من حولهم - تشغيل الشركة المحلية وموظفي «البلد المضيف» (HCNs)، ومجتمع المغتربين الذي يضم في كثير من الأحيان أعداد كبيرة من الناس من وطنهم. قد يجد الآخرون أنفسهم دون هذا الدعم، وربما يقومون بإنشاء عمليات جديدة في الأسواق الناشئة مثل ميانمار أو ألبانيا، أو ربما يعيشون في «مجمعات» مغتربة أكثر أو أقل عزلًا عن السكان المحليين في مواقع مثل قطر أو شنغهاي أو جاكرتا أو باكو. إذا كانوا مغتربين يعملون في منظمات دينية أو جمعيات خيرية، فقد يجدون أنفسهم كأجانب يعيشون ضمن «دولة اعلى» بعيدًا عن المراكز السكانية الرئيسية بينما يحاولون تحويل السكان المحليين إلى ديانتهم أو جلب المياه أو الصرف الصحي أو قيمة أخرى مجردة من السكان. أينما كانوا يأتون ويذهبون، فإن عملية إدارة المغتربين تكون دائمًا مشكلة. بالنسبة للشركات متعددة الجنسيات، **هناك ثلاثة تحديات رئيسية.**

1. **الأول هو تحسين طريقة إدارة المغتربين.** جميع ممارسات إدارة الموارد البشرية قادرة على التحسين، ويبدو من البحث أن المغتربين هم بالتأكيد جزء منهم. ونتناول الخطوات المختلفة في المقاطع 1.2-5.2.
2. **والثاني هو تقييم الأداء:** بالنظر إلى أهمية المغتربين في المنظمة، كيف يمكن لصاحب العمل التأكد من أنهم يستحقون التكاليف الباهظة؟ أداء المغتربين متعدد الأوجه، نظرًا لأن العديد من المكونات على المستوى الفردي والتنظيمي والمجتمعي تتحد في كثير من الأحيان للتأثير على ما إذا كان المغترب من الشركة سوف ينجح في تحقيق أهداف أدائه. ثبت أن قياس ومراقبة العائد على الاستثمار في الخارج

أمر صعب للغاية حتى الآن. وسوف نعالج القضايا التي تنطوي عليها في المقطع 3.

3. **التحدي الرئيسي الثالث أمام الشركات متعددة الجنسيات هو التحكم في التكاليف** وإحدى طرق القيام بذلك هي التفكير في طرق أقل تقليدية لضمان التنقل الدولي. وسوف نعالج هذه القضايا في المقطع 4.

وأخيرا، في المقطع. 5، نستخلص بعض الاستنتاجات

## 2 - فعل ذلك بشكل أفضل Doing It Better

في هذا القسم، نركز على المغتربين المعينين ونعود إلى المغتربين الذين بدأوا في وقت لاحق. في سياق (AEs) ندرس، بالمقابل، عمليات اختيارهم، والتحضير للوافد، والأجر والمكافآت، والتسوية، والعودة. يتم اختيار معظم المغتربين المعينين.

### 1.2 التوظيف والأختيار Recruitment and Selection

كما رأينا من بين مجموعة الموظفين الحالية. يضمن القيام بذلك فهمهم للأنظمة التنظيمية وأنهم على اتصال جيد بالطريقة التي تعمل بها الأشياء والأشخاص الذين يجعلونها تعمل: وهي بالتالي تمثل أصولاً قيمة لجلبها إلى الموقع الجديد. قد يكون من المفترض أن هؤلاء الأشخاص المكلفين والمهمين يخضعون للاختيار الدقيق للغاية وكانت هناك العديد من الدراسات لمعايير الاختيار. هذه النتائج هي ضمن قوائم طويلة من الخصائص المثالية، ولكن عادة ما تكون القدرة التقنية عالية فيما بينها [14]. غالبًا ما يتم الكشف عن قدرات اللغة الأجنبية كمعيار رئيسي [15]، خاصة في دراسات الشركات متعددة الجنسيات الأوروبية. تجد معظم الدراسات لمعايير مهمة تشمل المرونة والمهارات العلائقية والاعتماد على الذات والوعي الثقافي [16].

ومع ذلك، فالواقع هو أن العديد من المغتربين يتم اختيارهم وفقًا لما يطلق عليه نظام «آلة القهوة» [17] - يناقش المدراء الوظائف الشاغرة

بشـكل غير رسـمي حـول ماكينـة القهوة، ويحـددون أحـد الأشـخاص الذين يعرفونهـم وقـادر على اداء العمـل بشـكل جيـد، وبعـد بعض الشـكليات، يتم تحديـد هـذا الشـخص. وبعبـارة أخرى، فـإن المعيـار الرئيسي معـروف لدى كبـار المـدراء. يحـدث هـذا أقـل بكـثير في الـشركات متعـددة الجنسـيات ولكـن حـتى هنـاك، فإنه غـير معـروف [18].

## 2.2 التحضير Preparation

على الرغـم مـن أن هنـاك الكثـير مـن الأبحاث حـول هذا الموضـوع [16، 19، 20]، فقـد يكـون هنـاك القليل لنقوله حـول إعداد المغتربـين. هذا لأنه أولاً، البحـث مبهـم: بعض الباحثين [21، 22] يجدون أن الاسـتعداد للانتقال إلى بـلد آخـر أمـر حيوي؛ ولا يجـد آخرون أي دليـل على أنه يعمـل [23، 24]. هـذا جزئيًـا لأن الباحثين يدرسـون أنـواعًا مختلفة مـن الإعـداد والتدريب. ثانيـاً، قـد يكون أداء برامـج الإعداد باهظـة الثمن أو الانغمـاس الثقافي أو الإحاطـات الإعلاميـة القطريـة أقـل مـن التعلم غير الرسـمي من أشـخاص آخريـن، أي مـن العائـلات الأخـرى الـتي كانـت هنـاك كمغتربين مـن قبل. ثالثًـا، لا تجعـل معظـم الـشركات متعددة الجنسـيات التدريب عـبر الثقافات والجوانـب الأخـرى مـن ضمن الإعـدادات إلزامية ممـا يـؤدي إلى انخفاض في تناولهـا والتصـور بأنهـا «ليسـت ضروريـة». رابعًا، يعـد الإعداد مجـالًا تعمل فيـه التكنولوجيـا على تغيـير الطريقـة الـتي تعمـل بهـا الأشـياء [25]: أصبح مـن الممكـن الآن تجربـة جـزء كبـير مـن البـلاد - طوبوغرافيتهـا ولغاتهـا وعاداتهـا - دون الابتعـاد عـن لوحـة المفاتيـح والشاشـة. على أي حال، يحصل معظـم المغتربـين على القليـل جـدًا مـن الاسـتعداد على الإطـلاق، وعادةً مـا يكـون الوقت بـين قـرار إرسـالهم ومغادرتهم إلى البـلد الجديد قصـيرًا جدًا - وللمغـترب الكثـير ممـا يجـب فعلـه في ذلـك الوقت: إنهـاء مـشروع العمل وتسـليمه، والالتفـاف ليقولـوا وداعًا للعائلـة والأصدقـاء، وفـرز مـا يجب القيـام بـه حيـال أماكـن إقامتهـم (البيـع، التأجـير لمـدة محـددة، الإيجـار، تركـه فـارغًا؟) وكذلـك سـيارتهم، كلبهـم، ومـا إلى ذلـك. ليس لديهم متسع

مـن الوقـت للتحضـير، ويتوفـر لهـم الإنترنت والمشـورة غـير الرسـمية وهم دائمـا مـا يشـعرون بأنهم بحاجـة إليها.

## 3.2 الدفع والمكافآت Pay and Rewards

المغتربين هم غالبا ما يكونوا ناس مكلفين. تستخدم معظم الشركات متعددة الجنسيات بشكل تقليدي حزم تعويض «غنية» لتحفيز الموظفين على الانتقال (مثل AEs). النهج الأكثر شيوعًا هو الميزانية العامة أو الحزمة الكاملة - وهي حزمة أجور سخية مع العلاوات والبدلات والمزايا مثل تسوية الضرائب ورحلات المشاهدة والكلية والإسكان والتعليم وبدل الزوجية والسيارة والإجازة المنزلية وعضوية النادي [26]. تم تصميم هذه الحزم لضمان عدم حرمان الموظف من عملية النقل. ولكن مع توافر عدد أكبر من الموظفين المستعدين للانتقال إلى الخارج لاكتساب خبرة دولية قيمة [27]، لا سيما الموظفين الأصغر سنا و (SIEs)، كان هناك انخفاض مطرد في الحاجة إلى نهج حزمة كاملة، وخاصة في آسيا، وبشكل متزايد في أوروبا، حيث أصبحت الحزم المخفضة هي القاعدة [28]. تُعد SIEs بوجه خاص بديلاً قابلاً للتطبيق وأقل تكلفة (AEs) لأنها عادة ما تكون بالفعل في الموقع الذي يتم فيه البحث عن المواهب وبالتالي يمكن توظيفها محليًا.

## 4.2 التعديل Adjustment

بالنسـبة للمغتربـين، فـإن الذهـاب إلى بـلد أجنبي سـيكون مثيراً وشـاقاً مـع كونـه أيضًـا تجربـة تعليميـة رائعـة. ومـع ذلك، فـإن التكيف مـع طرق جديـدة للعمـل والبيئـة الجديـدة يمكـن أن يكـون تحديـا. يتوقـع مـن المغتربـين فهـم كيفية عمـل المقر الرئيـسي (HQ) ومـا يريده المقـر الرئيسي (HQ) مـن حيـث السياسـات وممارسـات العمـل في العمليـة الدوليـة. علاوة على ذلـك، فـإن الغـرض منهـا هـو تجسـيد مثـل هـذه الأسـاليب بأنفسـهم، كونهـا نمـاذج مثاليـة للمـدراء المحليـين والموظفـين في «الطريـق الرئيسي». وفي الوقـت نفسـه، لكي يكونـوا فعالين، فعليهـم التكيف مـع البيئة المحلية حـتى يتمكنـوا مـن نقـل المعرفـة بالطريقـة الأنسـب والـتي سـيتم فهمها في

السياق المحلي [29]. من وجهة نظرهم الخاصة سيكون تأثير هذه المهمة على فرصهم الوظيفية المستقبلية داخل الشركة أو في الشركات المنافسة، أمرًا بالغ الأهمية [30، 31].

يعد التكيف أحد أكثر عناصر دراسة المغتربين درستاً [32]، لكن الكثير من الأبحاث قد خفت حدتها بسبب التدابير غير المدروسة جيدًا [33، 34]. سيتعين على المغتربين (وأسرهم التي تتواجد معهم) أن يتكيفوا معرفيًا: أي أنهم سيتعلمون تدريجياً المزيد والمزيد عن بلدهم الجديد والطريقة التي من المتوقع أن تعمل بها الأشياء هناك. سيتعين عليهم أن يتكيفوا بفعالية: أي أن مشاعرهم حول البلد ومكانهم فيها ربما تتقلب بشكل مكثف على مدار الوقت الذي يقضون فيه هناك، مما يجعله يتحسن بشكل عام بشكل مثالي عندما يعتادون على أشياء في منزلهم المؤقت. سيتعين عليهم أيضًا ضبط السلوكيات: سيتعلمون أنواع السلوكيات التي تعمل، وربما الأهم من ذلك، ما يتناسب مع توقعات السكان المحليين. وسيكون عليهم القيام بذلك في مجالات مختلفة من حياتهم - في العمل، في متجر البقالة، في نواديهم الرياضية، في مدرسة أطفالهم، في شقتهم السكنية، في المناسبات الاجتماعية وهلم جرا. قد يبدو الأمر شاقًا، وهو بالتأكيد ليس بالأمر السهل بالضرورة، لكن معظم المغتربين يتأقلمون بشكل جيد بما يكفي للعمل بفعالية، ويستمتع معظمهم بالفعل بالنظر إلى تجربتهم.

### 5.2 العودة Return

عند الانتهاء من المهمة الدولية، فهناك مسألة العودة إلى الوطن أو «العودة» [35]. هذا ليس سهلا كما هو متوقع [36، 37]. يواجه العائدون مشاكل مالية: بعد أن اعتادوا على رواتبهم ومستويات معيشتهم المرتفعة، لا تختفي مخصصاتهم فحسب، بل يتعين عليهم أيضًا دفع تكاليف الإقامة الخاصة بهم، والتعليم، والسفر، ونفقات المعيشة الأخرى. لقد تغيروا اجتماعيًا، ولكن عائلاتهم وأصدقائهم لن يكونوا متأثرين بهم او ليس هناك نوع من الاثارة للعودة معهم كما في السابق عند عودتهم،

ويشعرون بانفصال عما كان مألوفًا في السابق ولكن لم يعد كذلك في العمل، قد لا يكون هناك عمل واضح لهم للعودة إليه [38]، ولا يريد أي شخص كان يتجول في مكان العمل وفي المنزل أن يسمع عن تجاربهم الأجنبية؛ غالبًا ما ينتهي المغتربون بتنفيذ «مشاريع» لملء الوقت حتى تظهر «وظيفة مناسبة»، أو إذا لم يبحثوا عن فرص وظيفية أخرى. نتيجة لذلك، تشير البحوث إلى أن ما بين ربع وثلث المغتربين يغادرون شركتهم ويبحثون عن وظيفة مع شركات أخرى في هذا القطاع [39، 40]. نظرًا للتكاليف المتراكمة والمكاسب المتوقعة للـ (MNE) الناشئة عن المعرفة والمهارات الدولية المكتسبة حديثًا للوافدين [41، 42]، ولذلك فهي ليست إدارة جيدة للموارد البشرية.

تجدر الإشارة إلى أنه على النقيض من هذه الصورة القاتمة للمنظمات المرسلة، فإن معظم المغتربين هم أنفسهم إيجابيون للغاية بشأن تجاربهم الدولية [43].

## 3 قياس ومراقبة الأداء Measuring and Monitoring Performance

هل المغتربين، ومهمات المغتربين، قيمة جيدة مقابل المال؟ يعتمد على من تسأله. يعتمد ذلك أيضًا على كيفية قياسه وعلى مقياس الوقت.

يبحث المغترب عن العائد على الاستثمار (ROI) في منظورين [44]: العائد على الاستثمار للشركات (cROI؛ كونه الفوائد من المغتربين التي تعود إلى المنظمات) والعائد على الاستثمار الفردي (iROI؛ الفوائد المتراكمة التي تعود على الموظفين الناشئة عن المهمة الدولية) [13]. يتمثل التحدي الكبير الذي تواجهه الشركات متعددة الجنسيات في ضمان حصول المغتربين على ما يكفي من IROI بينما تستحوذ المنظمة، جنبًا إلى جنب، على cROI كافية لجعل الاستثمار في هؤلاء المحال إليهم الاعمال جديرين بالاهتمام. ومع ذلك، تشير الأبحاث إلى أن الشركات متعددة الجنسيات تدير عائد الاستثمار للمغتربين بشكل سيء، مع عدم وجود معظم الإجراءات

الرسمية المعمول بها لقياسه، وأن المغتربين من رجال الأعمال يحصلون في كثير من الأحيان على فوائد أكبر من المغتربين مقارنة بالمؤسسات التي يعملون لديها.

### 1.3 تحديد القيمة Defining Value

ما الغرض الذي يخدمه المغتربون وما هي أنواع المهام والمغتربين الدوليين الذين يضيفون قيمة حقيقية إلى المنظمات؟ لسوء الحظ، تشير معظم الشركات متعددة الجنسيات التي شملها الاستطلاع في تقارير الصناعة الرئيسية إلى أن لديهم أدنى فكرة عن القيمة الحقيقية التي يكسبونها من المغتربين. وجدت شركة الاستشارات الدولية بروكفيلد، في تقرير عام 2012، أن من بين 123 شركة شملها الاستطلاع، قام 9% فقط بقياس عائد الاستثمار الأجنبي رسمياً ولم تصنف أي منهم العائد على الاستثمار من قبل كقيمة «ممتازة». في حين أن 42% قدّروا العائد على الاستثمار بـ «جيد جدًا» أو « قال 58% إنه «عادل» أو «فقير». جزء من المشكلة يكمن في تحديد معنى عائد الاستثمار من المغتربين. كان التعريف الأكثر شيوعًا تاريخيًا بين الممارسين هو «تحقيق أهداف المهمة بالتكلفة المتوقعة». دعنا نفترض أن المهمة تنطوي على أهداف واضحة وقابلة للقياس (ربما نادرة في الممارسة)، وتبين البحوث الحديثة أنه على الرغم من أن التعريف غير كاف لأن الاغتراب أكثر من مجرد تكاليف وفوائد مالية. هناك أيضًا تكاليف وفوائد غير مالية يلزم إدراجها [45]. النظر، على سبيل المثال، الدور الحيوي الذي يلعبه المغتربين داخل (MNE). تُظهر الأبحاث المبكرة [46، 47] أن الشركات تستخدم المغتربين لشغل الوظائف الدولية عندما لا يتوفر السكان المحليون المؤهلون، ولتطوير الإدارة، وللمساعدة في التحكم والتنسيق والمساعدة في نقل ثقافة الشركة. تم التحقق من صحة هذه الأغراض من خلال العديد من الدراسات الاستقصائية الصناعية التي تُظهر أن المغتربين يستخدمون لسد فجوة في المهارات وبناء خبرة إدارية وإطلاق مساعٍ جديدة وتكنولوجيا

نقل وتمكين الرقابة الإدارية ونقل ثقافة الشركة [11، 48]. بالإضافة إلى ما سبق، يتم استخدام المغتربين أيضًا من أجل: (1) أسباب ثقافة الشركات (مثل شبكة الأولاد القدامى، أو الاستمرار في استخدام المغتربين لأنهم قد استخدموا دائمًا)، (2) المتطلبات الوظيفية فيما يتعلق بالمشروع - قابلية التنقل على أساس احتياج العميل إلى فريق استشاري في الموقع، (3) أسباب مالية، بما في ذلك الأهداف التي تستند إلى الحد الأدنى أو مزايا التكلفة المرتبطة باستخدام المغتربين من موقع معين (مثل الهند)، و (4) أسباب الراحة، للموظفين طلب تحويلات ذاتية لمصلحتهم الشخصية [44].

هناك تعريف أكثر فائدة لعائد الاستثمار للمغتربين [45] يعترف صراحةً بأنه على الرغم من أن القيمة من المغتربين يجب أن تتضمن وتقر بمكون التكلفة والفائدة المالية، يجب أن تتضمن أيضًا مكونًا غير مالي، والذي يمثل ما يعتقد العديد من المدراء أنه السبب الرئيسي باستخدام المغتربين، وخاصة AEs. يعرّفون عائد الاستثمار الأجنبي بأنه «عملية حسابية تُقارن فيها المزايا المالية وغير المالية للشركة بالتكاليف المالية وغير المالية للتخصيص الدولي، بما يتناسب مع غرض التخصيص».

تختلف القيمة المكتسبة من المغتربين عبر الشركات متعددة الجنسيات وفقًا للاختلافات في صناعتها وموقعها الجغرافي وحجم عملها. على هذا النحو، قد يكون هناك أكثر من فائدة يمكن جنيها من المغتربين أو حالات الفشل المحتملة المتعددة والفرص الضائعة. علاوة على ذلك، قد يكون الغرض من استخدام الوافد غامضًا للغاية بالنسبة لبعض الشركات متعددة الجنسيات لتحديدها، مما يجعل القيمة التي يمكن اكتسابها أكثر وضوحًا بالنسبة لبعض المنظمات أكثر من غيرها. على سبيل المثال، غالبًا ما يصعب توضيح المزايا مثل التطوير المهني، والتخطيط للخلافة، وبناء القدرات القيادية في المنظمة أو القياس بطريقة هادفة.

وجدت بعض الأبحاث أن المغتربين غالباً ما يحصلون على فوائد أكبر من الاغتراب بدلا مما هم عليه في منظماتهم [44]. من بين مكاسب iROI

هـذه بنـاء «رأس المـال الوظيـفي» للمغتربـين، أي الطاقـة والقيـم والمهـارات والشـبكات المبنيـة على حياتهـم العمليـة وتمكنهم مـن اكتسـاب الكفاءات الـتي يمكـن اسـتخدامها داخـل الـشركات وكذلـك عبرهـا [49، 50]. وجد كارتـوس أن 90 % مـن الـشركات ذكـرت أن «التطويـر الوظيـفي» هـو سـبب رئيـسي لموظفيهـا للانخـراط في التنقـل العالـمي [51]. التطويـر الوظيـفي هو عامل رئيسي في دوران المغتربين حيث يمكن أن يتسـبب تطوير واكتسـاب «التسـويق الخـارجي» لأصحاب العمل الآخرين في حدوث مشـاكل اسـتنزاف كبـيرة للـشركات متعددة الجنسـيات عندما يغـادر المغتربون لشـغل مناصب مـع المنظمات المنافسـة [13].

## 2.3 تقييم القيمة Assessing Value

كان الحصـول على قـدر من العائد على الاسـتثمار للمغتربـين أولوية عالية بالنسـبة للعديـد من الشركات متعـددة الجنسـيات (MNEs)على الأقل خلال العقـد المـاضي [52-54]، على أسـاس أن ذلك سيسـاعد المـدراء في الشركات متعـددة الجنسـيات (MNEs) على اتخـاذ قـرارات مسـتنيرة بشـكل أفضـل حـول التوظيـف العالمي. المحـاولات السـابقة لتقييـم قيمة الاحالـة الدولية باسـتخدام مقاييـس العائد على الاسـتثمار المغترب تم انتقادهـا لافتقارها إلى الدقـة والمضمـون [54]. أعطت العديد مـن المقاييس المخصصة المسـتخدمة تصـورًا أن القيـاس يقـود بطريقة ما الإجـراءات التنظيمية المرغوبـة المتوقعة مـن المغتربـين، حـتى لـو لـم يكـن التأثـير مرئيًـا أو كان مضلـلاً (مثـل معـدلات الدوران ومعـدلات الفشـل). في أسـوأ الأحـوال، قـد يـؤدي قياس الإهمـال إلى دفـع الإجـراءات الخاطئـة إلى حـدوث مشـكلات طويلة الأجل تتعلـق بالتخصيـص غـير الصحيـح للمـوارد وزيـادة التكاليـف. كيـف إذن يجـب تقييـم العائـد على اسـتثمار المغتربين؟ هنـاك مدرسـتان فكريتان.

في البدايـة، اسـتخدم المعلقـون نهـج «البحث العمـلي» للتعاون مع تسـع شركات متعـددة الجنسـيات لتطويـر مجموعـة مـن المقاييـس لاستكشـاف وقيـاس العائـد على الاسـتثمار في المهام الدوليـة [55]. قامـوا بتحليل الغرض

من المغتربين والاستثمار والأداء والترقية والإعادة إلى الوطن والاحتفاظ بها باعتبارها بؤرة القياس الرئيسية. ثم تم تجميع الأفكار الرئيسية من دراستهم لتوفير نتائج قابلة للتنفيذ للشركات المشاركة. باستخدام بيانات دراسة الحالة، قام الباحثون بقياس استثمارات المغتربين بدءًا من أنظمة الشركة وحساب التكاليف المرتبطة بكل مغترب. ووجدوا أنه أثناء عملية وضع المقاييس، مُنحت الفرصة للممثلين التنظيميين لمناقشة الغرض من المقاييس والتأثير على نوع Metrics المنتجة ( *Metrics:* او نسميها المقاييس الكمية، هي مقاييس للتقييم الكمي تستخدم عادة لتقييم ومقارنة وتتبع الأداء أو الإنتاج). كانت المقاييس التي تم تطويرها بعد ذلك قيّمة وذات مغزى ومفيدة لمديري الشركات متعددة الجنسيات 'MNEs المستخدمة في المراجعات الداخلية وأنشطة التقييم وكذلك دمجها في أنظمة الشركات متعددة الجنسيات MNEs'، مما أدى إلى تغييرات في سياسة الشركة. يزعم الباحثون أن أسلوب بحثهم عن العمل ساعد في التغلب على مشاكل المشاركة وعدم وجود قاعدة مهارات لتطوير المقاييس. أحد أوجه القصور في الدراسة هو أنه لا يمكن اختبار موثوقية وصحة مقاييس تطوير وتقييم الانتاج (metrics) التي تم تطويرها للمشروع بسبب حقوق الملكية التي تحتفظ بها المنظمات المشاركة.

تعتمد المدرسة الفكرية الثانية بدرجة أقل على مقاييس تطوير وتقييم الانتاج (metrics) للتركيز بدلاً من ذلك على «إطار التقييم» [13]. يقترح هذا أن مثل هذا الإطار هو خطوة أولى أساسية قبل تطوير مقاييس تطوير وتقييم الانتاج واختيارها. لا يجادلون بأن مقاييس تطوير وتقييم الانتاج غير مهمة ولكن هناك حاجة إلى مزيد من الدقة حول اختيار مقاييس تطوير وتقييم الانتاج واستخدامها. تم تصميم إطار التقييم الخاص بهم على مرحلتين وخمس خطوات لتوجيه كلاً من اختيار مقاييس العائد على الاستثمار للمغتربين (التوافق الرأسي \ المواءمة الاستراتيجية)، وكيفية التعامل مع قياس العائد على الاستثمار للمغتربين (الملاءمة \ التشغيل الأفقي).

- في المرحلة الأولى، تعد الملاءمة الرأسية للمقاييس الكمية مع الأهداف الاستراتيجية الأوسع للشركة بمثابة خطوة أولى أساسية. وقبل اتخاذ قرار بشأن المقاييس الكمية الفعلية، يجب على المنظمة أولاً طرح الأسئلة التالية: تحديد كيفية نية كبار المديرين في جميع وحدات العمل باستخدام المعلومات الناشئة عن المقاييس الكمية المختارة.
- في المرحلة الثانية، يتعلق الأمر بكيفية اختيار المقاييس الكمية التي يمكن تنفيذها واستخدامها بشكل مناسب على أرض الواقع، أي أفقياً وعبر عمليات الأعمال. باستخدام أربعة معايير إضافية، فإن الخطوة الثانية هي MIX: تأكد من اختيار مجموعة من المقاييس الكمية المالية وغير المالية، وهي مزيج مثالي من المقاييس الكمية المحاسبة التقليدية وغير الملموسة (على سبيل المثال، مكاسب التطوير). يؤدي القيام بذلك إلى دفع المدراء إلى تحديد قيمة التوظيف الدولية بما يتجاوز التكاليف المالية (والتي من السهولة قياسها) والمرتبطة بالمهام الدولية. وهذا مهم بشكل خاص للمهام التي يكون الغرض الرئيسي منها هو تحقيق نتائج غير ملموسة أو «أكثر ليونة»، مثل اكتساب القدرات بين الثقافات أو تعزيز مهارات القيادة.
- والخطوة الثالثة هي الفائدة: اختيار مقاييس واضحة وممكنة ومفيدة. يتطلب الوضوح أن يتم تحديد أي مقياس ROI جيدًا وتجنب الغموض أو التساهل أو عدم الأهمية من خلال استخدام قياسات قليلة جدًا أو كثيرة جدًا أو غير صحيحة. يقيم الجدوى ما إذا كان بإمكان المدير فعلاً جمع البيانات المطلوبة التي يتطلبها المقياس الكمي بطريقة منهجية وتسلسلية. تشير الفائدة إلى أنه يمكن استخدام النتائج الناتجة عن مقاييس العائد على الاستثمار للمغتربين بشكل فعال من حيث الملاءمة الاستراتيجية: إذا كان مقياس العائد على الاستثمار لديه وضوح وقابل للتنفيذ، لكن النتيجة لن تخبر الشركة بما تحتاج لمعرفته حول القيمة المكتسبة من الاغتراب، فإن المقياس ليس له معنى يذكر.

- والخطوة الرابعة هي البساطة: تجنب الإلزام المفرط من خلال محاولة قياس تأثير كل نشاط مغترب أو كل نتيجة متوقعة من الاغتراب. فمن الأهمية قياس أنشطة المغتربين المحددة بعناية فقط وباستخدام عدد قليل من المقاييس الكمية الرئيسية، وبالتالي ضمان احتمال أكبر لوجود نية واضحة لاستخدام البيانات الناتجة، ونظرا الى ذلك فان اهم شيء هو انه سيتم جمع البيانات.
- الخطوة الخامسة والأخيرة هي التوقيت: قياس عائد الاستثمار الأجنبي في الوقت المناسب، مع إدراك أن النتائج المتوقعة من الاغتراب قد لا تتحقق بالكامل لعدة سنوات. يمكن أيضًا إجراء تقييمات لقيمة المغتربين في أكثر من نقطة زمنية - على سبيل المثال، أثناء التعيين (من خلال مراجعات الأداء)، عند الاستكمال الفوري للتخصيص، أثناء و / أو بعد نقطة الإعادة إلى الوطن (إذا كان ذلك مناسبًا)، وفي السنوات اللاحقة مع تراكم الفوائد. التوقيت أمر بالغ الأهمية لأنه يغير قياس العائد على الاستثمار إلى ما وراء النهج المحاسبي التقليدي الذي يتوقع إجراء تقييمات للقيمة في نفس الفترة التي يحدث فيها الاستثمار المالي الأولي. بدلاً من ذلك، يمكن ويجب تقييم قيمة المغتربين عندما يكون من المتوقع أن تكون القيمة المكتسبة أكثر وضوحًا.

يتمثل الجانب الأكثر أهمية في قياس القيمة من المغتربين والوافدين ويجب الفهم أن المقاييس الكمية ليست نهاية القصة بل هي البداية فقط: قد تخبر المقاييس الكمية MNE ما حصلت عليه، لكنها لن تكشف عن سبب حصولها على هذه النتيجة المحددة. وبالتالي، إذا كانت MNE لا تعرف السبب، فلن تتمكن من تحسين أو تكرار تلك الممارسات التي ساعدت في تحقيق قدر من العائد الدائم من استخدامها للمغتربين.

## 4 - تخفيض التكلفة: الخيارات Reducing the Cost: Options

يكمن جزء كبير من التكلفة المرتبطة بالوافدين في إدارة المهمة الدولية الفعلية. ويمكن أن تكون التكاليف ضخمة. لتقليل بعض هذه التكاليف، تقوم العديد من عناصر MNEs بالاستعانة بمصادر خارجية

لبرنامـج النقـل إلى متخصصـين مسـتقلين (مثـل Cartus وBrookfield و KPMG) كوسـيلة للوصـول إلى خـبرة بائعـين مـن الطـرف الثالـث ومزايـا «الـشراء بالجملـة» الـتي لا تملكهـا MNE. وان القيـام بذلك يتيـح للشركات متعـددة الجنسـيات MNE التركيز على أعمالها الأساسـية. ,يتمتـع اختصاصيو النقـل fهذا بالإضافة إلى الجمعيات الأخرى (على سـبيل المثال، منتدى RES) بمـيزة إضافيـة تتمثـل في توفير بيانـات القيـاس، والتي يتم جمعهـا بسرية من جميـع عملائهـا ويتم تجميعها بشـكل مجهول لتوفـير شروط وشروط التعويض الوسـيطة الـتي يتـم مشـاركتها بين الـشركات الأعضاء. ثـم تسـاعد مثل هذه البيانـات الـشركات متعـددة الجنسـيات في وضـع حـدود لماهيـة عليـه وكـم سـتقدم AE وتكـون متزامنة مـع «معدلات السـوق». وبطبيعـة الحال، لدى الـشركات المتخصصة المسـتقلة جوانب سـلبية، بمـا في ذلك برامج التشـغيل الـتي تختلـف عـن تلك الخاصـة بالعمـلاء الذين تخدمهـم، ومـن الصعب أن نـرى كيـف أن الاسـتعانة بمصـادر خارجية لشركـة متخصصـة في التقييس يمكـن أن يـؤدي إلى مـيزة خاصة لشركـة MNE.

### 1.4 تخفيض التعويضات Reducing Compensation

طريقـة واحـدة لخفـض التكاليـف هي ببسـاطة تقديـم حزمـة تعويـض للمغتربـين أقـل قليـلاً من سـعر السـوق. يكـون ذلك أسـهل عندمـا يدرك المغتربـون أنهـم ضمـن مجموعـة لإدارة المواهـب [12]. ومـع ذلـك، غالبـا مـا يقـارن المغتربـون الرواتـب وهنـاك خطـر الإحباط.

### 2.4 البحث عن بدائل (باهظ التكلفة) للمغتربين المعينين
### Find Alternatives to (Expensive) Assigned Expatriates

هنـاك طريقة أخـرى لخفض التكاليـف تتضمن إيجـاد بدائـل للمغتربين المعينـين. واحـدة من أبسـط الطـرق، بالطبع، هـو حث السـكان المحليين على شـغل وظائـف المغتربـين الـتي تلـغي على الفور الحاجـة إلى نقـل الأسر ودعم نفقـات المعيشـة للمغتربـين. ومـع ذلـك، قـد لا يعـرف السـكان المحليـون ثقافـة المقـر الرئيـسي HQ أو لديهـم جهـات اتصـال مـع مقـر رئيـسي HQ

مطلوبة لأدائهم جيدًا وهي ضمن دورهم. للتغلب على هذه المشكلة، تقوم بعض الشركات متعددة الجنسيات الآن بإدخال «المغتربين» في عملياتها في المقر الرئيسي من الشركة الفرعية الأجنبية وتستخدم المهمة كخبرة تعليمية يستعيد منها الوافد الداخلي إلى الشركة الفرعية معارفه ومهاراته الجديدة [56]. يخضع الوافدون عادةً إلى مهام أقصر تصل إلى 18 شهرًا ولا ينتقلون مع عائلاتهم. تقوم المنظمات الأقل إثنية المركزية بنقل «مواطني البلدان الثالثة» (TCNs) - أشخاص لا ينتمون إلى أي من مقرات المقر الرئيسي أو الشركة الفرعية التي يتم نقلهم إليها. وبالتالي، قد تقرر شركة MNE الأمريكية أنه بدلاً من إرسال شخص ما من الولايات المتحدة الأمريكية لتشغيل فرعها البرازيلي (باعتباره AE)، فسوف يرسلون شخصًا من فرعهم البرتغالي (TCN) - وهو أمر غير مكلف لأنهم يبدأون بمستوى راتب برتغالي بدلاً من ذلك مما هي عليه في الولايات المتحدة، وسيكونون (وأسرهم) أكثر دراية باللغة والثقافة قبل وصولهم إلى البرازيل من الأمريكيين الأصليين الذين لم يعيشوا في الخارج أبدًا.

### 3.4 تجنب انتقال الأسرة Avoid Family Relocation

هناك طريقة أخرى لخفض التكاليف وهي تقصير الفترة الزمنية التي يقضيها المغترب خارج الوطن الأم، والتي تلغي تلقائيًا في معظم الحالات الحاجة إلى نقل أسرتها. تتراوح الحلول في هذا الصدد من الابتعاد لبضعة أيام للمسافرين من رجال الأعمال الدوليين (IBTs) وكذلك من بضعة أسابيع إلى شهر للمسافرين والمُحال إليهم التناوب، وأقل من عام للمُخصصين للعمل لفترات قصيرة (STAs) [57]. رجال الاعمال الدوليين هم الموظفون الذين يسافرون إلى الخارج لأسباب تجارية في غضون مهلة قصيرة وإلى وجهات دولية مختلفة ويحافظون على أسرهم وحياتهم الشخصية في وطنهم المرشح. وجد Cartus في دراسة استقصائية عالمية أن 60 % من المنظمات تتوقع زيادة في استخدامها لـ IBTs على مدى العامين

المقبلـين [58]. وبالمثـل، وجـدت EY أن 54 % مـن المنظمات لديها سياسـات المسـافرين مـن رجال الأعمـال (الدوليـين) [59].

على عكـس رجـال الاعمـال الدوليـين، يحتفـظ الـركاب الدوليـون والمـدوّرون بمركـز إقامة دائـم في بلدهـم الأم ولكنهم يعملون بـدون مرافقة (مـن قبـل أفراد الأسرة) وعلى أسـاس شـبه دائـم إلى دائم بين سـنتين وثلاث سـنوات في بـلد آخـر، والعـودة إلى المـنزل على فـترات متكـررة، شـهريا عادة [57]. التنقـل الدولي في ازديـاد، حيـث أبلغـت أغلبية (64%) مـن 63 شركة شـملها الاسـتطلاع في دراسـة ديلويـت واشـارت الى زيادتـه [60]. وجـدت KPMG [61] نتائـج مماثلـة بـين الـشركات الـتي تتخذ من سـويسرا مقـراً لها، حيـث شـهدت زيـادة بنسـبة 42% في نشـاط المسـافرين الدوليـين على مدار فـترة 7 سـنوات (من 8 % مـن الـشركات في عام 2009، إلى 50% في عام 2015). يتـم اسـتخدام التنقـل بشـكل متكـرر في مناطـق مثـل أوروبا، حيـث يوجد الكثـير مـن الدول الصغـيرة القريبـة مـن بعضهـا البعـض حيـث يمكـن لمواطـني دول الاتحـاد الأوروبي التنقـل والعمـل بحريـة بينهـم. التنقل شـائع أيضًـا في المواقـع الأكـثر خطـورة، على سـبيل المثـال، سـتقوم منظمـات مثـل الأمـم المتحـدة وبعض المؤسسـات الخيريـة الرائدة بإيـواء العائـلات في دول أكـثر أمانًـا بالقـرب من المغتربـين الذيـن يعملـون في الموقع الأكـثر خطورة.

عادة مـا يتـم تصنيـف المهـام الدوليـة الـتي تـدوم أقـل مـن عام على أنها قصـيرة الأجـل [62]، وفي معظـم الحـالات سـيكون طولها من ثلاثة إلى سـتة أشـهر فقـط [63]. في العديد من البلدان، تظهـر القيود الماليـة والقانونية بعد سـتة أشـهر مما يعـني أن الشـخص الذي يقيم هنـاك لفـترة أطول يخاطـر إما بدفـع ضريبة مزدوجـة أو الوقوع في اللوائـح التي تحكم التوظيـف والإقامة. عادة، يـترك الاشـخاص المحـال إليهـم العمـل على المدى القصـير عائلاتهم في المـنزل مثلمـا تفعـل رجـال الاعمـال الدوليـين والـركاب الدوليـين، مما يقلل بشـكل كبير مـن تكاليـف الاغتراب. الاشـخاص المحـال إليهـم العمل على المـدى القصـير هـم البديل الأكثر شـيوعًا لــ AEs [64]. وقد اشـارت تقارير KPMG، على سـبيل المثـال، مـن بـين 600 شركـة عالمية شـملها الاسـتطلاع،

تقدم 81% منها مهام قصيرة الأجل (مقارنة بـ 26% تقدم مهام الركاب الدولية: وهي تعني الأشخاص الذين يسافرون يوميا الى مكان العمل)، وأن لدى الشركات التي يقع مقرها الرئيسي في سويسرا سياسة تخصيص قصيرة الأجل بينما فقط 85 % و52 %، على التوالي، لديهم مهمة طويلة الأجل أو سياسة الركاب الدولية [65]. تقدم تقارير الصناعة صورة واضحة عن الاشخاص المحال إليهم العمل على المدى القصير ويبدو أنهم يتم ادارتهم بشكل جيد، وهذا شائع للغاية، وأن الشركات ستواصل استخدامها في المستقبل [11، 59]. ويعد الاشخاص المحال إليهم العمل على المدى القصير ذي قيمة خاصة في المؤسسات التي تقوم بعمل قائم على المشاريع [63] لأنه يمكن تعيين الموظفين خارجًا وعمومًا لا يحتاجون إلى توظيف مستمر بعد اكتمال المشروع، ولأنهم لا ينتقلون عمومًا مع أسرهم، فهم ملتزمون بالعمل لفترة ساعات طويلة [66].

مجتمعة معا فقد زادت القدرة على تحمل تكلفة السفر مع التحسينات في تكنولوجيا الاتصالات مثل (سكايبي، واتساب، الفيس بوك) على مدار الخمسة عشر عامًا الماضية من سهولة استخدام هذه الحلول البديلة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة [67، 68]. ولكن كما هو الحال مع معظم الأشياء، يمكن لمبادرات خفض التكاليف أن تتحمل أيضًا تكاليف الفرصة البديلة غير المتوقعة. يعد الفصل بين أفراد الأسرة والأقارب والأصدقاء أمرًا مرهقًا بالنسبة للموظف وزوجته / زوجها في المنزل وأطفاله، ويمكن أن يكون له آثار غير مباشرة عبر مجالات العمل والمنزل [33]. يفرض الانفصال الناتج عن العمل ضغطًا نفسيًا على أفراد الأسرة في المنزل (خاصة الشركاء) والذي ثبت أنه يؤدي إلى القلق والاكتئاب وزيادة الضغط والتوتر في مكان العمل [69].

## 4.4 استئجار المغتربين محليا Hire Expatriates Locally

يؤدي توظيف المغتربين محليًا وتلقائيًا إلى تقليل التكاليف المرتبطة بالوافدين لأنه يمكن توظيف المغتربين وفقًا لشروط وأحكام الرواتب المحلية باستخدام طريقة الافضلية المحلية (الزيادة المحلية) او [70].

المغتربين المعينين محليا هم في الغالب من SIEs على الرغم من أنه في بعض الحالات يتبين أيضا أن AEs تنتقل إلى التوظيف المحلي [44]. وتشتمل ميزة الافضلية المحلية على دفع أجور للمغتربين وفقًا لمستويات الرواتب والهيكلية والإرشادات الإدارية لموقع المضيف بالإضافة إلى توفيرها وتقديراً لوضعهم الأجنبي ومع تقديم مزايا خاصة مثل النقل والسكن وتكاليف تعليم المعالين [71]. لا يتلقى جميع المغتربين على الإيجابيات المحلية مجموعة كاملة من المزايا الإضافية، ويتم ذلك وفقًا لتقدير المنظمة التي يوظفها ويحددها إلى حد كبير موقع المهمة (على سبيل المثال، المشقة مقابل غير المشقة) ومن بين العوامل الأخرى [72]. التوطين هو النهج الأكثر تطرفًا الذي يتم من خلاله دفع أجور المغتربين وفقًا لمستويات الرواتب والهيكلية والإرشادات الإدارية لموقع المضيف ولكن بدون مزايا أو بدلات إضافية [73]. من الناحية العملية، فإن هذا يعني أن العلاقات مع وطنهم الأصلي قد قطعت وأن يصبح الوافد «محليًا» في البلد المضيف مع تعويض مماثل لتلك المقدمة إلى HCNs. في حين أن الخبراء التنفيذيين يترددون عادةً في قبول ترتيب الرواتب المحلي نظرًا لعلاقاتهم القوية بالبلد الأصلي، تميل SIEs إلى توقع ذلك لأنهم تخلوا بالفعل عن روابط بلدهم الأصلي وانتقلوا إلى الخارج بناءً على إرادتهم. وبالتالي، تعتبر SIEs بديلاً أرخص من AEs ويمكن أن تساعد في تقليل تكاليف الاغتراب.

## 5 - الخلاصة Conclusion

لقد حددنا في هذا الفصل لشرح عملية إدارة المغتربين، وحددنا ثلاثة تحديات رئيسية تواجه الشركة المتعددة الجنسيات في القيام بذلك. لقد أظهرنا أن عملية إدارة المغتربين غالبًا ما تكون ذات إشكالية وأن الخطوات المختلفة - في التوظيف والاختيار والإعداد والدفع والمكافآت والتعديل والعودة يتم إجراؤها وهي تخطئ من حيث فعاليتها. ناقشنا بعد ذلك تقييم أداء المغتربين موضحين أنه على الرغم من كلفة توظيفهم وأهميتهم بالنسبة للمنظمات، فلا تزال الشركات متعددة الجنسيات غير متأكدة من قياس ومراقبة عائدها من المغتربين على الاستثمار. لقد توصلنا إلى عرض تفصيلي للخيارات الخاصة

بتخفيض تكاليف المغتربين بما في ذلك تخفيض التعويضات وإيجاد بدائل للمغتربين المعينين وتجنب نقل الأسرة وتوظيف المغتربين محليًا. تحفز هذه الأساليب الشركات متعددة الجنسيات على التفكير في طرق أقل تقليدية لاستخدام الموظفين على الصعيد الدولي وهم يسعون جاهدين للحصول على خيارات تنقل أكثر فعالية من حيث التكلفة. إلى جانب المشكلات التي أظهرناها لوجود العديد منها، فلا يزال المغتربين من أقوى أدوات تطوير الموظفين المتاحة للشركات متعددة الجنسيات بينما يمثلون الموظفين تجربة مهنية فعالة ويساهمون في تعزيز القيادة. في حين أن إدارة المغتربين بحاجة إلى تحسين واضح، فلا شك أن المغترب موجود ليبقى.

## اختبر معرفتك Testing Your Knowledge

**أجب عن الأسئلة التالية بالصواب (T) أو الخطأ (F)**

1 - بالنسبة لعلماء الأعمال والإدارة، فإن كل من يعيش خارج وطنه هو مغترب. **F**

2 - الطلاب ليسوا مغتربين ولكن يمكنهم أن يصبحوا مغتربين. **T**

3 - يتلقى جميع المغتربين حزم رواتب سخية للغاية. **F**

4 - المهارات اللغوية هي المعيار الرئيسي لمعظم الشركات عند اختيار المغتربين. **T**

5 - عادة ما تكون القدرة التقنية (مدى جودة أداء الفرد للمهمة قبل الترحيل المحتمل) معيارًا رئيسيًا في اختيار المغتربين. **T**

6 - الأبعاد الرئيسية لتعديل المغتربين هي معرفة المغترب ومشاعره وسلوكه. **T**

7 - معظم الشركات متعددة الجنسيات لديها أنظمة فعالة لتحديد القيمة المكتسبة من الاغتراب. **F**

8 - تميل المهام إلى الاستفادة من الشركة المرسلة أو الفرد الأجنبي، ولكن ليس كلاهما. **T**

9 - يواجه معظم المغتربين العائدين صعوبة في التكيف مع العودة ويتمنون ألا يكونوا قد ذهبوا إلى الخارج أبدًا. **T**

10 - تعرف معظم الشركات أن بإمكانها تحسين أدائها في إدارة القوى العاملة المتنقلة الدولية. **T**

11 - المسافرين من رجال الأعمال الدوليين هم من المغتربين. **F**

12 - توظيف المغتربين محليا يزيد من تكاليف المغتربين. **F**

13 - عادةً ما ترسل الشركة مغتربًا للقيام بأعمال شنيعة. **F**

14 - هناك صلة مباشرة، ولكن ليست مفهومة جيدًا، بين المغتربين وإدارة المواهب. **T**

15 - البحث في تحضير المغتربين يتفق على أن التحضير نادرا ما يعمل. **F**

16 - لا يتاح للمغتربين الكثير من الوقت للاستعداد، كما أن الإنترنت والنصيحة غير الرسمية تمنحهم معظم ما يشعرون أنهم بحاجة إليه. **T**

17 - كان التعريف الأكثر شيوعًا لعائد الاستثمار الأجنبي، تاريخياً بين الممارسين، هو «تحقيق أهداف التعيين بالتكلفة المتوقعة». **T**

18 - عادة ما يترك المحال إليهم الاغتراب قصير الأجل أسرهم في المنزل مما يقلل بشكل كبير من تكاليف الاغتراب. **T**

19 - تشير الأبحاث إلى أن أكثر من نصف المغتربين يغادرون شركتهم ويبحثون عن وظيفة مع شركات أخرى. **F**

20 - يتم تعريف عائد استثمار الشركات على أنه الفوائد الناتجة من المغتربين التي تعود إلى المنظمات. **T**

## مراجعة الأسئلة (الاختيارات)

1 - ________ ينطوي على دفع أجور للمغتربين وفقًا لمستويات الرواتب والهيكلية والإرشادات الإدارية لموقع المضيف، بالإضافة إلى توفيرها، تقديراً لوضعهم الأجنبي، مع مزايا خاصة مثل النقل والسكن وتكاليف تعليم المعالين.

(أ) التوطين، **(ب) الزيادة المحلية**، (ج) الميزانية، (د) معدل السوق

2 - المهام قصيرة الأجل ذات قيمة خاصة في المنظمات ____________.

**(أ) التي تقوم بعمل قائم على المشاريع**، (ب) الأصغر في الحجم، (ج) مع عمليات خارجية في العديد من المواقع، (د) مع فروع في الصين.

3 - إحدى طرق تخفيض تكاليف المغتربين هي ____________ الفترة الزمنية التي يقضيها المغترب خارج الوطن الأم، والتي في معظم الحالات تلغي تلقائيًا الحاجة إلى نقل أسرهم.

(أ) الزيادة، (ب) التمديد، (ج) التأخير، **(د) التقصير**

4 - ____________ هم أشخاص يعملون في بلد غير بلدهم الأصلي المعلن، وأحيانًا بشروط توظيف سخية، لفترة محدودة من الوقت.

**(أ) المغتربين من رجال الأعمال**، (ب) المهاجرين، (ج) المتقاعدين، (د) اللاجئين.

5 - تستخدم المنظمات المغتربين في مجال الأعمال ____________ .

(أ) لأن لديهم مهارات يفتقر اليها ذلك الموقع الذاهبون اليه، (ب) لتعزيز التنسيق والسيطرة عبر الحدود الوطنية، (ج) لأن الاغتراب تجربة رائعة للتطوير الوظيفي، **(د) كل ما سبق.**

6 - على عكس AEs، تميل ____________ إلى أن تكون غير مقيدة بالقيود التنظيمية والمهنية، ولديهم الحافز لتحمل مسؤولية حياتهم المهنية بدلاً من الانتظار من منظمتهم للترتيب للحصول على فرصة وظيفية مناسبة تتضمن خبرة عمل دولية.

(أ) المغتربين الذين تم تعيينهم من قبل المنظمة، **(ب) المغتربين المستقلين**، (ج) المغتربين، (د) المسافرين من رجال الأعمال الدوليين.

7 - كقاعدة عامة، إذا أرسل المغترب إلى مكان «صعب»، فسيتلقى أيًا مما يلي:

**(أ) علاوة راتب أعلى و / أو مكافأة مالية**، (ب) سيارة جديدة، (ج) سكن بجودة أفضل، (د) حزمة محلية

8 - عادة ما يتم تصنيف المهام الدولية التي تستغرق أقل من عام على أنها ______ .

(أ) الدوارات، (ب) الركاب المسافرون يوميا الى العمل، **(ج) على المدى القصير،** (د) على المدى الطويل

9 - الطالب الأجنبي الذي يبقى في بلد أجنبي للعمل بعد التخرج، فعلى الرغم من أنه يعتزم في المستقبل العودة إلى المنزل، اي من الخيارات التالية هو الصحيح:

(أ) المغتربين، **(ب) المغتربين الذين بدأوا من تلقاء أنفسهم،** (ج) المفلس، (د) المحال إليهم العمل خلال مدة قصير الأجل

10 - يختلف المهاجرون والوافدون الذين بدأوا العمل بأنفسهم في أن المهاجرين يعتزمون ______ البقاء في مكان أجنبي.

(أ) بشكل مؤقت، (ب) لفترة قصيرة فقط، **(ج) بشكل دائم،** (د) بين عشية وضحاها

11 - يُعد تقديم حزمة تعويض للمغتربين أقل بقليل من سعر السوق مثالاً على أحد الخيارات التالية:

**(أ) خفض التكاليف،** (ب) كسر التعادل، (ج) زيادة التكاليف، (د) الحزمة الكاملة

12 - عند الانتهاء من مهمة دولية، تسمى عملية العودة إلى الوطن:

(أ) الاغتراب، (ب) الإغلاق، **(ج) الإعادة إلى الوطن،** (د) التوطين

13 - يكمن جزء كبير من التكلفة المرتبطة بالوافدين في:

(أ) التعويض المقدم للوافدين، (ب) نقل العائلات المغتربة، (ج) إعادة المغتربين، **(د) إدارة المهمة الدولية الفعلية**

14 - يخضع الوافدون عادةً إلى مهام أقصر تصل إلى 18 شهرًا و:

(أ) الدفع بطريقتهم الخاصة، (ب) الحصول على ترقية عند عودتهم إلى المنزل، (ج) الحصول على زيادة تلقائية في الرواتب، **(د) عدم الانتقال مع أسرهم.**

15 - يستفيد المغتربون من رجال الأعمال بشكل متكرر ______________ من فوائد المغتربين مقارنةً بمنظماتهم العاملة.

(أ) قليل، **(ب) أكبر**، (ج) أقل، (د) متشابه

16 - وجدت مكنولتي ودي سيري [13] أن التطوير الوظيفي هو عامل رئيسي في دوران المغتربين حيث يمكن أن يتسبب تطوير واكتساب ______________ في حدوث مشاكل استنزاف كبيرة للشركات متعددة الجنسيات عندما يغادر الوافدون لشغل مناصب مع المنظمات المنافسة.

(أ) المعرفة، (ب) رأس المال الاجتماعي، (ج) قابلية النقل، **(د) التسويق الخارجي لأصحاب العمل الآخرين**

17 - ______________ هي الطاقة والقيم والمهارات والشبكات المبنية على الحياة العملية للفرد والتي تمكنهم من اكتساب الكفاءات التي يمكن استخدامها داخل الشركات وكذلك عبرها.

(أ) رأس المال الفكري، **(ب) رأس المال الوظيفي**، (ج) رأس المال المرتبط، (د) رأس المال المدفوع

18 - معظم الشركات متعددة الجنسيات لا تجعل التدريب بين الثقافات والجوانب الأخرى من الإعداد إلزامية، مما أدى إلى واحد مما يلي:

**(أ) انخفاض عدد الطلبات**، (ب) الشكاوى، (ج) زيادة عدد الطلبات، (د) ارتفاع معدل فشل المغتربين

19 - يتضمن نهج الميزانية أو الحزمة الكاملة للتعويضات حزمة مكافآت سخية مع العلاوات والبدلات والمزايا مثل:

(أ) معادلة الضرائب، (ب) COLA، (ج) الإسكان والتعليم، **(د) كل ما سبق**

20 - الفوائد المدركة التي تعود على الموظفين الناشئة عن المهمة الدولية هي أي مما يلي:

(أ) رأس المال الوظيفي، **(ب) العائد على الاستثمار الفردي (IORi)**، (ج) التعزيز المهني، (د) العائد على الاستثمار للشركات (cROI)

21 -وجدت ماكنولتي وإينكسون [44] أن المغتربين يستخدمون في:

أ. أسباب ثقافة الشركات (مثل شبكة الأولاد الكبار، أو الاستمرار في استخدام المغتربين لأنهم استخدموا دائمًا)

ب. المتطلبات الوظيفية فيما يتعلق بالتنقل القائم على المشاريع حيث يحتاج العميل إلى موظفين استشاريين في الموقع

ج. الأسباب المالية بما في ذلك الأهداف التي تستند إلى الحد الأدنى أو مزايا التكلفة المرتبطة باستخدام المغتربين من موقع معين (مثل الهند)

**د. كل ما ورد أعلاه**

22 - نظام اختيار «آلة القهوة» هو المكان الذي يناقش فيه المدراء ــــــــــــــ يناقشون الشواغر حول آلة القهوة، ويحددون أحد الأشخاص الذين يعرفونهم وقد يكون أداءً جيدًا، وبعد تحديد بعض الإجراءات الشكلية.

**(أ) بشكل غير رسمي**، (ب) مهنيا، (ج) مازحا، (د) رسميا

23 - يواجه العائدون ثلاث مشاكل عند عودتهم إلى بلادهم:

(أ) في العمل، في المنزل، وفي النادي الرياضي, (ب) اجتماعيا وماليا وصحيا، **(ج) ماليا واجتماعيا وفي العمل**، (د) ماليا وروحيا وعقليا

24 -التكيف هو واحد من أكثر عناصر دراسة المغتربين؛ الكثير من ا البحث :

(أ) قد أنتج نفس النتائج (ب) تم إجراؤه بدقة

(ج) تم نشره من قبل مجموعة واحدة فقط من الباحثين

**(د) وقد أفسدتها تدابير سيئة التفكير**

25 -حسب البلدان والمنظمات، فإن ما يصل إلى ــــــ من المغتربين الذين نشرتهم المنظمات هم من الإناث.

(أ) 50 %، **(ب) 02 %**، (ج) 5 %، (د) 25 %

26 -المغتربين في المنظمات المعينة هم الأشخاص الذين تتكشف مهنتهم عادة:

(أ) **داخل منظمة واحدة** (ب) داخل أكثر من منظمة

(ج) في منظمتين أو أكثر (د) في ثلاث منظمات على الأقل

27 -الجزء الحاسم من تعريف AEs هو:

(أ) أنهم يتلقون رواتب عالية.

(ب) يذهبون إلى الخارج حصريًا للتطوير الوظيفي.

(ج) يذهبون إلى الخارج بحثاً عن عمل بأنفسهم.

(د) **صاحب العمل يرسل لهم.**

## References المصادر


1. Andresen, M., Bergdolt, F., Margenfeld, J., & Dickmann, M. (2014). Addressing international mobility confusion—Developing definitions and differentiations for self-initiated and assigned expatriates as well as migrants. *International Journal of Human Resource Management, 25*(16), 2295–2318.
2. McNulty, Y., & Brewster, C. (2017). Theorising the meaning(s) of ‘expatriate’: Establishing boundary conditions for business expatriates. *International Journal of Human Resource Management, 28*(1), 27–61.
3. Furusawa, M., & Brewster, C. (2014). The bi-cultural option for global talent management: The Japanese/Brazilian *Nikkeijin* example. *Journal of World Business, 50*(1), 133–143.
4. Cole, N. (2012). Expatriate accompanying partners: The males speak *Asia Pacific. Journal of Human Resources, 50*(3), 308–326.
5. McNulty, Y., & Hutchings, K. (2016). Looking for global talent in all the right places: A critical literature review of non-traditional expatriates. *International Journal of Human Resource Management, 27*(6), 699–728.
6. Haak-Saheem, W., & Brewster, C. (2017). ‘Hidden’ expatriates: International mobility in the United Arab Emirates as a challenge to current understanding of expatriation. *Human Resource Management Journal*. doi:10.1111/1748-8583.12147.
7. Jokinen, T., Brewster, C., & Suutari, V. (2008). Career capital during international work experiences: Contrasting self-initiated expatriate experiences and assigned expatriation. *International Journal of Human Resource Management, 19*(6), 981–1000.

8. Shaffer, M. A., Kraimer, M. L., Chen, Y. P., & Bolino, M. C. (2012). Choices, challenges, and career consequences of global work experiences: A review and future agenda. *Journal of Management, 38*(4), 1282–1327.

9. Cerdin, J.-L., & Pargneux, M. (2010). Career anchors: A comparison between organization-assigned and self-initiated expatriates. *Thunderbird International Business Review, 52*(4), 287–299.

10. Suutari, V., & Brewster, C. (2000). Making their own way: International experience through self-initiated foreign assignments. *Journal of World Business, 35*(4), 417–436.

11. Brookfield Global Relocation Services. (2015). *Global relocation trends survey report*. Woodridge, IL.

12. Cerdin, J.-L., & Brewster, C. (2014). Talent management and expatriation: Bridging two streams of research and practice. *Journal of World Business, 49*(2), 245–252.

13. McNulty, Y., & De Cieri, H. (2016). Linking global mobility and global talent management: The role of ROI. *Employee Relations, 38*(1), 8–30.

14. Stroh, L. K., Black, J. S., Mendenhall, M. E., & Gregersen, H. B. (2005). *International assignments: An integration of strategy, research and practice*. London: Lawrence Erlbaum.

15. Ling, E. Z., & Harzing, A.-W. (2017). Language as a local practice: Why English as a corporate language won't work in China. *European Academy of Management (EURAM) Conference, 21–24 June*, Glasgow, Scotland.

16. Caligiuri, P., & Tarique, I. (2006). International assignee selection and cross-cultural training and development. In G. Stahl & I. Björkman (Eds.), *Handbook of research in international human resource management* (pp. 302–322). Cheltenham: Edward Elgar.

17. Harris, H., & Brewster, C. (1999). The coffee machine system: How international selection really works. *International Journal of Human Resource Management, 10*(3), 488–500.

18. Anderson, B. (2005). Expatriate selection: Good management or good luck? *International Journal of Human Resource Management, 16*(4), 567–583.

19. Ehnert, I., & Brewster, C. (2008). An integrative framework for expatriate preparation and training. In M. Dickmann, C. Brewster, & P. R. Sparrow (Eds.), *International human resource management: A European perspective* (pp. 107–129). London: Routledge.

20. Littrell, L. N., Salas, E., Hess, K. P., Paley, M., & Riedel, S. (2006). Expatriate preparation: A critical analysis of 25 years of cross-cultural training research. *Human Resource Development Review, 5*(3), 355–388.

21. Black, J. S., & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review, 15*(1), 113–136.

22. Waxin, M.-F., & Panaccio, A. (2005). Cross-cultural training to facilitate adjustment. It works! *Personnel Review, 34*(1), 51–67.

23. Kealey, D. J., & Protheroe, D. R. (1996). The effectiveness of cross-cultural training for expatriates: An assesssment of the literature on the issue. *International Journal of Intercultural Relations, 20*(2), 141–165.

24. Puck, J., Kittler, M. G., & Wright, C. (2008). Does it really work? Re-assessing the impact of pre-departure cross-cultural training on expatriate adjustment. *International Journal of Human Resource Management, 19*(12), 2182–2197.

25. Wankel, C. (2016). Developing cross-cultural managerial skills through social media. *Journal of Organizational Change Management, 29*(1), 116–124.

26. Warneke, D., & Schneider, M. (2011). Expatriate compensation packages: What do employees prefer? *Cross Cultural Management: An International Journal, 18*(2), 236–256.

27. Tait, E., De Cieri, H., & McNulty, Y. (2014). The opportunity cost of saving money: An exploratory study of permanent transfers and localization of expatriates in Singapore. *International Studies of Management and Organization, 44*(3), 80–95.

28. Diez, F., & Vierra, K. (2013). *Why companies in Asia are changing their approach to pay*. Scottsdale, AZ: WorldatWork.

29. Chang, Y.-Y., Gong, Y., & Peng, M. (2012). Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and subsidiary performance. *Academy of Management Journal, 55*(4), 927–948.

30. Jokinen, T. (2010). Development of career capital through international assignments and its transferability to new contexts *Thunderbird*. *International Business Review, 52*(4), 325–336.

31. Dickmann, M., Suutari, V., Brewster, C., Mäkelä, L., Tanskanen, J., & Tornikoski, C. (2017). The career competencies of self-initiated and assigned expatriates: Assessing the development of career capital over time. *The International Journal of Human Resource Management*. doi:10.1080/09585192.2016.1172657.

32. Takeuchi, R. (2010). A critical review of expatriate adjustment research: Progress, emerging trends, and prospects. *Journal of Management, 36,* 1040–1064.

33. Haslberger, A., Brewster, C., & Hippler, T. (2014). *Managing performance abroad: A new model for understanding expatriate adjustment*. London: Routledge.

34. Thomas, D. C., & Lazarova, M. B. (2006). *Expariate adjustment and performance: A critical review handbook of research in international human resource management* (pp. 247–264). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

35. Stahl, G., Chua, C. H., Caligiuri, P., Cerdin, J.-L., & Taniguchi, M. (2009). Predictors of turnover intentions in learning-driven and demand-driven international assignments: The role of repatriation concerns, satisfaction with company support, and perceived career advance- ment opportunities. *Human Resource Management, 48*(1), 89–109.

36. Herman, J., & Tetrick, L. (2009). Problem-focused versus emotion-focused coping strategies and repatriation adjustment. *Human Resource Management, 48*(1), 69–88.

37. Stroh, L. K., Black, J. S., & Gregersen, H. (2000). Triumphs and tragedies: Expectations and commitments upon repatriation. *International Journal of Human Resource Management, 11* (4), 681–697.

38. Lazarova, M., & Cerdin, J.-L. (2007). Revisiting repatriation concerns: Organizational support versus career and contextual influences. *Journal of International Business Studies, 38* (3), 404–429.

39. Solomon, C. M. (2005). Repatriation: up, down or out? *Personnel Journal, 74*(1), 28–37.

40. Suutari, V., & Brewster, C. (2003). Repatriation: evidence from a longitudinal study of careers and empirical expectations among Finnish repatriates. *International Journal of Human Resource Management, 14*(7), 1132–1151.

41. Lazarova, M., & Tarique, I. (2005). Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business, 40*(3),361–373.

42. Reiche, S. B. (2012). Knowledge benefits of social capital upon repatriation: A longitudinal study of international assignees. *Journal of Management Studies, 49*(6), 1052–1077.

43. Suutari, V., Brewster, C., Dickmann, M., Mäkelä, L., & Tornikoski, C. (2017 in press). The effect of international work experience on the career success of expatriates: a comparison of assigned and self-initiated expatriates. *Human Resource Management*. doi:10.1002/hrm. 21827.

44. McNulty, Y., & Inkson, K. (2013). *Managing expatriates: A return on investment approach*. New York, NY: Business Expert Press.

45. McNulty, Y. M., & Tharenou, P. (2004). Expatriate return on investment: A definition and antecedents. *International Studies of Management and Organization, 34*(3), 68–95.

46. Edström, A., & Galbraith, J. (1977). Transfer of managers as a coordination and control strategy in multinational organisations. *Administrative Science Quarterly, 22*(2), 248–263.

47. Harzing, A.-W. (2001). Of bears, bumble-bees, and spiders: The role of expatriates in controlling foreign subsidiaries. *Journal of World Business, 36*(4), 366–379.

48. Cendant. (2002). *Worldwide benchmark study: New approaches to global mobility*. New York.

49. Dickmann, M., Doherty, N., Mills, T., & Brewster, C. (2008). Why do they go? Individual and corporate perspectives on the factors influencing the decision to accept an international assignment. *International Journal of Human Resource Management, 19*(4), 731–751.

50. Stahl, G. K., Miller, E. L., & Tung, R. L. (2002). Toward the boundaryless career: A closer look at the expatriate career concept and the perceived implications of an international assignment. *Journal of World Business, 37*(3), 216–227.

51. Cartus and Primacy. (2010). *Global mobility policy and practices survey*. Wilmington, NC.

52. Johnson, L. (2005). Measuring international assignment return on investment. *Compensation and Benefits Review, 37*(2), 50–54.

53. Schmidt, S., & Minssen, H. (2007). Accounting for international assignments: The case of the German chemical industry. *Journal of Human Resource Costing and Accounting, 11*(3), 214–228.

54. Welch, D., Steen, A., & Tahvanainen, M. (2009). All pain, little gain? Reframing the value of international assignments. *International Journal of Human Resource Management, 20*(6), 1327–1343.

55. Doherty, N., & Dickmann, M. (2012). Measuring the return on investment in international assignments: An action research approach. *International Journal of Human Resource Management, 23*(16), 3434–3454.

56. Moeller, M., & Reiche, B. S. (2017). Inpatriates: Two decades of research—Review, synthesis and outlook. In Y. McNulty & J. Selmer (Eds.), *The research handbook of expatriates* (pp. 218–240). London: Edward Elgar.

57. Mäkelä, L., Saarenpää, K., McNulty, Y., & Makela, L., et al. (2017). International business travelers, short-term assignees and international commuters In Y. McNulty & S. J. (Eds.), *The research handbook of expatriates* (pp. 276–294). Cheltenham: Edward Elgar.

58. Cartus. (2012). *Trends in global relocation survey—Biggest challenges*. Geneva: Cartus.

59. EY. (2016). *Tomorrow's workforce: Data driving mobility—Global mobility effectiveness survey*, London: EY.

60. Deloitte. (2013). *Commuter survey report: Business or personal? Current trends in managing commuter assignments*. London: Deloitte.

61. KPMG. (2015). *International assignment policies and practices survey—Swiss headquar- tered companies*. Geneva: KPMG.

62. Tahvanainen, M., Welch, D., & Worm, V. (2005). Implications of short term international assignments. *European Management Journal, 23*(6),663–673.

63. Suutari, V., Brewster, C., Riusala, K., & Syrjäkari, S. (2013). Managing non-standard international experience: Evidence from a Finnish company. *Journal of Global Mobility, 1*(2), 118–138.

64. Collings, D. G., Scullion, H., & Morley, M. J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: Challenges to the conventional expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business, 42*(2), 198–213.

65. KPMG. (2015). *International assignment policies and practices survey*. Geneva: KPMG.

66. Starr, T., & Currie, G. (2009). Out of sight, but still in the picture: Short-term international assignments and the influential role of family. *International Journal of Human Resource Management, 20*(6), 1421–1438.

67. PricewaterhouseCoopers. (2001). *Managing a virtual world: Key trends 2000/2001*. New York: PricewaterhouseCoopers.

68. Wong, N. (1999). New alternatives to relocation. *Workforce, 78*(9), 64–71.

69. Copeland, A. (2009). *Voices from the road: The personal and family side of international short-term assignments*. Brookline, MA: Interchange Institute.

70. Yates, J. (2011). Putting down roots: How localization can help reduce expatriate program costs. *Mobility*, 92–97.

71. Stanley, P. (2009). Local-plus packages for expatriates in Asia: A viable alternative. *International HR Journal, 3,* 9–11.

72. Herod, R. (2012). *Benefits challenges and trends for expatriates and internationally mobile employees* (p. 2012). Geneva: Mercer.

73. McNulty, Y. (2015). Employing novel compensation approaches to compete for expatriate talent. In L. Berger & D. Berger (Eds.), *The compensation handbook: A state of the art guide to compensation strategy and design* (6th ed., pp. 503–518). Columbus, OH: McGraw-Hill Education.

74. Tharenou, P., & Harvey, M. (2006). Examining the overseas staffing options utilized by Australian headquartered multinational corporations. *The International Journal of Human Resource Management, 17*(6), 1095–1114.

الفصل السادس

# إدارة المواهب العالمية
# Global Talent Management

أوراغي رافائيل أوسغال، جون مولاتا ويو أ. ديبرا

**المستخلص Abstract :**

**إدارة المواهب (TM) تتبعها الآن المنظمات العالمية بجزم باعتبارها حتمية استراتيجية. على الرغم من النقص الحالي في المواهب الذي يمثل تحديًا عالميًا، إلا أنه أكثر أهمية في الاقتصادات الناشئة وخاصة في جنوب الصحراء الكبرى الافريقية. إن التحديات الهائلة المرتبطة بجذب وتنمية المواهب والاحتفاظ بها من قبل الشركات العاملة في جنوب الصحراء الكبرى الافريقية (SSA) تتطلب اعتماد استراتيجية قوية لإدارة المواهب (TM) للتغلب على هذه التحديات. ومع ذلك، فشلت الأدبيات الموجودة عن إدارة المواهب في دراسة ممارسات إدارة المواهب في المنظمات الإفريقية بالتفصيل لإدخالها في مخزون المعرفة العالمية حول إدارة المواهب. يوفر هذا الفصل بالتالي أدلة تجريبية على إدارة المواهب مع التركيز على السياق على الشركات متعددة الجنسيات (MNEs) في دولة جنوب الصحراء الأفريقية.**

## 1- المقدمة Introduction

أدى التدويل المتزايد للأنشطة التجارية والاعمال التي تيسرها العولمة إلى توفير الفرص والتحديات بالإضافة إلى الضغوط التنافسية للشركات لابتكار وتحسين مكانتها التنافسية. بالطبع، تعود هذه التحديات والضغوط التنافسية إلى العدد المتزايد من الشركات العاملة في مجال الأعمال العالمي، والتي يعتمد بقاءها على الأداء الأفضل وتكون أكثر فعالية من منافسيها. الإدارة الفعالة للمواهب (TM) ضرورية للشركات للتغلب على التحديات وتحقيق ميزة تنافسية. وبالتالي، فإن مجموعة متزايدة من العمل العلمي على TM تؤكد وجهة النظر القائلة بأن الموارد البشرية الماهرة وذات المعرفة

العاليـة فقـط هي التي يمكنها إنشـاء والحفاظ على ميزة تنافسـية للشركات [1]. على الرغـم مـن أن جميـع المنظمـات قـد أدركـت هـذه الحقيقـة، فقـد أصبح مـن الصعب على الـشركات متعددة الجنسـيات (MNEs) إيجـاد موظفين ذوي المواهـب اللازمـة لإدارة عملياتهـا الفرعيـة المتعـددة في الخـارج. وبالتـالي تواجـه المنظمـات طلبًـا على الموهبـة يفـوق العـرض بكثـير. ونتيجـة لذلك، تتخـذ المنظمـات الآن تدابـير إضافيـة لجـذب وتطويـر والحفـاظ على القوى العاملـة الماهـرة الـتي تحتاجهـا للتكيـف بشـكل اسـتراتيجي وتحقيـق مـيزة تنافسية مسـتدامة [2].

مـع تكثيـف المنظمـات لجهودهـا لتأمـين قـوة عاملـة مؤهلـة تأهيـلا عاليـا، زادت أيضـا الحاجـة إلى فهـم اسـتراتيجيات ونتائـج TM العالمية. على الرغـم مـن أن هنـاك مجموعـة متزايدة مـن المعرفـة حـول TM في الأدب، إلا أن هنـاك بعـض الغمـوض فيمـا يتعلـق بكيفيـة إدارة المنظمـات لمواهبهـا لاكتسـاب مـيزة تنافسـية والحفـاظ عليهـا [3]. هـذا هـو الحـال مـع جميـع أنـواع المنظمـات بمـا في ذلـك تلـك الموجـودة في القطاعـين العـام والخـاص [4]. في هـذا الفصـل نسـعى لاستكشـاف ممارسـات إدارة المواهـب العالميـة للـشركات متعـددة الجنسـيات على المسـتوى الفـرعي مـع إشـارة خاصـة إلى جنـوب الصحـراء الكـبرى لأفريقيـا. وبالتـالي ينصـب التركـيز على جـذب المواهـب وتطويرهـا وتقييمها والاحتفـاظ بها في الشركات متعددة الجنسـيات في جنـوب الصحـراء الكـبرى لأفريقيا. نحـن نعتقد أن مثل هذا النهج سـوف ينـير فهمنا للمشـاكل والتحديات والفـرص المتاحـة لإدارة المواهب في جنوب الصحـراء الكـبرى لأفريقيـا(SSA). في الواقـع، تعـد أبحـاث TM ذات أهمية كبـيرة في بـلدان جنـوب الصحـراء الكـبرى لأفريقيا بسـبب الطلـب الكبير على القـوى العاملـة الماهـرة للغايـة ونقص المواهـب. يتماشى ذلـك مع دعوة كل مـن الباحثـين تاتكلـو وكلايسـتر وديميربـاك [5] لاستكشـاف الطبيعة السـياقية لممارسـات TM في الاقتصـادات الناشـئة. وهـذا بـدوره متجـذر في الـرأي القائـل بـأن ممارسـات إدارة المواهـب تتبعهـا وتبنيها الـشركات وتتأثر

بالمجتمع وتحددها. وبالتالي، في مناقشة ادارة المواهب، نستخلص أمثلة من نيجيريا.

يتم تنظيم بقية الفصل على النحو التالي: يستعرض القسم التالي الأدبيات العامة حول TM العالمية مع التركيز بشكل خاص على كيفية تطبيقه في القطاع الخاص. يتبع ذلك مناقشة حول إدارة المواهب العالمية (GTM)ويتضمن ممارسات واستراتيجيات ونتائج الشركات متعددة الجنسيات في صناعة النفط والغاز النيجيرية. يتفحص القسم قبل الأخير الفجوة في المهارات ذات الصلة في المنظمات في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى ويتم تحليل الحاجة إلى تنمية المواهب من خلال مؤشرات حول كيف يمكن للبحوث المستقبلية أن تساعد في معالجة القضايا المثارة. يختتم الفصل ببعض أسئلة المراجعة.

## 2 - إدارة المواهب العالمية (GTM)

## Global Talent Management (GTM)

إن تطوير كفاءات الموارد البشرية المناسبة للسوق العالمية هو رغبة العديد من المهنيين والعديد من المنظمات بما فيها الشركات متعددة الجنسيات التي تزود موظفيها بالمهارات العالمية. وفقًا لسبارو، هيرد، وكووبر [6]، فقد ظهر هذا التوجه من مبادرة تخطيط الموارد البشرية التي نشأت في الثمانينيات وأوائل التسعينيات من القرن الماضي وقدمت الجذر «الفكري» لـ TM. أبرزت هذه الحركة الحاجة إلى التنبؤ بالموارد البشرية، والتخطيط لتعاقب الموظفين، وإدارة احتياجات الموظفين، وكذلك تطوير قدرات الموظفين [7]. وهكذا ظهر مفهوم TM في أواخر التسعينيات [8]، حيث تركزت المناقشات حول كيفية قيام المنظمات بجذب وتطوير وإدارة والحفاظ على مجموعة من الأفراد ذوي المهارات العالية والمعرفة [7]. من وجهة نظر كولينغز [9]، فان ادارة الموهبة هي تطوير وإدارة أصحاب الوظائف العالية الأداء والمحتملين في الأدوار التنظيمية الهامة. تم تصميم أنشطة TM لإنشاء مجموعات من المواهب تغذي فئات عمل معينة وتركز

على تطوير الكفاءات والسلوكيات الفردية التي تجعل مثل هذه الوظائف والموظفين ناجحة [10]. هنا ينصب التركيز أكثر على تطوير عقلية موهبة شاملة على مستوى المؤسسة / وعلى مستوى المنظمة. من الواضح أن عقلية المواهب على مستوى المؤسسة / المنظمة ككل هي التي تميز ادارة المواهب بشكل اساسي عن دور تنمية الموارد البشرية التقليدي.

على مستوى آخر تم التأكيد على أن العولمة الاقتصادية قد عجلت بظهور GTM [7]. تركز GTM على الاستراتيجيات والسياسات والممارسات التنظيمية المصممة لجذب واختيار وتطوير والاحتفاظ بموظفين ذوي مهارات عالية وذات دراية لملء الأدوار المهمة في عمليات المنظمة العالمية [11]. وبالتالي تتمثل المرحلة الأولى في تحديد تلك الأدوار المحورية التي تخلق قيمة مضافة للمؤسسة وتوفر التركيز على GTM التي تضع بعد ذلك خططًا لتحديد قدرات الموظفين الذين سيشغلون الأدوار واختيارهم والاحتفاظ بها وتطويرها. [7].

من المعروف جيدًا أن الشركات متعددة الجنسيات تكافح من أجل تحديد وتوظيف الأشخاص المناسبين ذوي المهارات المناسبة للعمل في منظماتهم [12]. ينتقل الفصل الآن إلى دراسة الأدبيات المتعلقة بممارسات إدارة المواهب العالمية المختلفة التي تتبناها الشركات متعددة الجنسيات في سعيها لجذب وتطوير والحفاظ على قوة عاملة ماهرة للغاية على المدى الطويل.

### 3 - ممارسات إدارة المواهب العالمية

### Global Talent Management Practices

الحاجة إلى زيادة أداء الموظفين تخلق اهتمامًا كبيرًا باستخدام ممارسات إدارة المواهب المختلفة بين الشركات متعددة الجنسيات. من أجل إنجاز هذه المهمة، تعتمد الشركات متعددة الجنسيات على مجموعة من ممارسات إدارة المواهب العالمية المتعلقة بجذب المواهب والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والاحتفاظ به. من الواضح أن أرباب العمل الذين

يتمتعون بممارسات ادارة الموهبة عالية الجودة والفعالة هم وحدهم الذين يمكنهم الحصول على حصة عادلة من المواهب والاحتفاظ بها. نناقش هذه الممارسات إدارة المواهب بالتفصيل أدناه:

### 1.3 الجذب Attraction

جذب المواهب ينطوي على توظيف واختيار القوى العاملة من ذوي المهارات العالية والمعرفة. لاحظ تاريك وشولر [14] أن جذب المواهب يمكن مناقشته في ثلاثة عناوين رئيسية: تخطيط المواهب، وسمعة صاحب العمل / سمعة الموارد البشرية، وتوفير المصادر.

تخطيط المواهب: يسبق تخطيط المواهب أو تخطيط الموارد البشرية كل نشاط توظيف ويساعد في تحديد الاحتياجات العالمية المستقبلية الموهوبة للشركات متعددة الجنسيات. يعد تخطيط المواهب أمرًا مهمًا للغاية على جميع مستويات المؤسسة [14 15] ولكي تنجح أهداف الشركة وأهدافها يجب أن تكون محددة بوضوح ومعرفة عميقة يكون مصدرها السوق [16]. أنها تنطوي على توقعات مفصلة لحاجة الموارد البشرية، وتوقعات الطلب على الموارد البشرية وبرنامج عمل للتنمية [16]. في البداية يتم استخدام مزيج من كل من أساليب البحث الكمية والنوعية (أي تحليل الوظيفة، تدقيق الموارد البشرية، إلخ) لإنشاء لقطة من القوى العاملة الحالية على مختلف المستويات، مثل التأهيل والمهارات وطول الخبرة [16، 17]. يتم في وقت لاحق تنفيذ تنبؤات لاحتياجات المهارات المستقبلية في المنظمة من أجل تحديد عدم تطابق المهارات [17]. يتبع ذلك برنامج لتحديد مصادر المواهب مصمم لتصحيح أي فجوة في المهارات تم تحديدها. يعتمد التحليل وتصميم البرنامج على استخدام بيانات الموارد البشرية الحالية (أي معدل الاستنزاف والتقاعد للموظفين الحاليين) بالإضافة إلى استراتيجية الشركة العامة للأعمال [14]. والهدف من ذلك هو أن يكون الموظفون ذوو الكفاءات الخاصة بالشركة في المكان المناسب وفي الوقت المناسب مع التحفيز اللازم في جميع مستويات ومواقع الشركات متعددة الجنسيات [18]. ومع ذلك فقد تم تحديد بعض التحديات مع تخطيط المواهب

أو تخطيط الموارد البشرية. قد يكون هناك نقص في البيانات الموثوقة لإجراء تحليل لمستوى المهارات الحالية للقوى العاملة الحالية. علاوة على ذلك يمكن أيضًا معالجة البيانات المتاحة لأسباب سياسية [17].

العلامـة التجارية لأصحـاب العمل: تصف العلامـة التجارية لأصحاب العمـل كل جهـد يبذله أرباب العمـل / الشركات متعددة الجنسـيات للتواصل مـع الموظفـين المحتملـين والحاليـين على حـد سـواء بـأن منظمتهـم هي مكان مرغـوب فيـه للعمـل فيـه، مما يخلـق عرضًـا مقنـنًـا ومميـزًا للقيمـة [10] تؤثر العلامـة التجاريـة لصاحـب العمـل على المتقدمـين لمـرات الظهـور فيمـا يتعلـق بصـور الـشركات متعـددة الجنسـيات كصاحب عمـل. هـذا التصور أو الانطبـاع قـد يكون سـلبيا أو محايـدا أو إيجابيـا. وفقًا لــجيانغ وايليس [10]، يجـب على الـشركات متعـددة الجنسـيات النظـر إلى علامـة صاحـب العمـل كدالـة تسـويقية ومعاملـة المتقدمين المحتملـين كعمـلاء. وبناءً على ذلـك تقـوم الـشركات متعـددة الجنسـيات بتحليـل اسـتراتيجيات الـشركات المتنافسـة وتطويـر عرض قيمة الموظـف والتواصل معـه والذي يصور الشركة كصاحـب عمـل في الاختيـار لمقـدمي الطلبات المعينـين [19].

تعد الشركات متعددة الجنسيات علامة تجارية فعالة وهي تتمثل بانها من اصحاب العمل في الاختيار من أجل التنافس على المواهب النادرة من خلال زيادة الأجور / الحوافز الناشئة، وتصميم / توفير وظائف أكثر جاذبية ومرونة، وتوفير فرص التدريب والتطوير الوظيفي، ومعاملة الموظفين باحترام، وتوفير العمل الجيد التوازن في الحياة ، وتوفير دفع الأداء وتكون أكثر مسؤولية اجتماعيا، وما إلى ذلك [20-22].يعتبر النمو الوظيفي ، والتحدي في العمل، والأداء ، والمؤسسة التي تعتمد على القيمة ، من السمات التي تعتبر المواهب مهمة عند البحث عن صاحب العمل المثالي [23]. في الواقع، ينجذب المرشحون للعمل إلى الشركات ذات المزايا التي تتوافق مع احتياجاتهم وتفضيلاتهم المتأصلة [24]. السبب هو أن دوافع الفرد تتشكل حسب الاحتياجات وينجذب الناس إلى مصدر يمكنه تلبية احتياجاتهم [25].

يتضمن البحث عن المواهب توظيف واكتساب قوة عاملة ماهرة وذات معرفة عالية والتي يمكنها إنشاء قيمة مضافة للشركات متعددة الجنسيات ولعملياتها الفرعية. يتمثل التحدي الذي تواجهه الشركات متعددة الجنسيات في كيفية الوصول إلى هذه المجموعة من الأشخاص ذوي المهارات العالية والمعرفة الذين يعملون في الغالب. بالإضافة إلى ذلك، تواجه الشركات متعددة الجنسيات التحدي المتمثل في مواجهة تهديد المواهب الأكثر جذبًا للشركات المحلية بدلاً من الشركات متعددة الجنسيات [26]. وبالتالي تعتمد الشركات متعددة الجنسيات استراتيجيات إبداعية متنوعة لاستهداف مجموعات المواهب المختلفة من سوق العمل الخارجي، وتشمل: معارض مهنية للجامعات (خاصة لصيد الرعايا الأجانب الذين يمكن نشرهم للعمل في وطنهم الأم)، واستهداف الملف الشخصي الفردي والمحدد على الشبكة الاجتماعية.، مثل LinkedIn وMyspace وما إلى ذلك، واجتذاب شريحة من المجتمع غير ممثلة بالكامل في التوظيف وتوفير الدعم الذي يحتاجونه لإدارة الحواجز المهنية، أي العاملات من النساء [27، 28]. وتستهدف الشركات متعددة الجنسيات أيضًا المواهب من خلال مجموعات استشارية وروابط شبكة غير رسمية، أي مجموعات من الموظفين المتقاعدين وإحالة من الموظفين الحاليين والهيئات المهنية. ومع ذلك، فإن وكالات التوظيف العادل، أي اللجنة البريطانية للمساواة وحقوق الإنسان (BEHRC)، تستهجن التوظيف غير الرسمي لأن هذا قد يؤدي إلى إدامة مجموعة مهيمنة واحدة في القوى العاملة [29].

بعد استهداف المتقدمين للوظيفة ذوي المهارات العالية والمعرفة من خلال الأساليب المختلفة المذكورة أعلاه، تعتمد الشركات متعددة الجنسيات استراتيجيات مختلفة لاختيار المواهب الخارجية لتحديد الأكثر تأهيلًا. تشمل هذه الاستراتيجيات: تحليل التطبيق، الاختبار النفسي، مراكز التقييم والمقابلات مع المدراء [29]. وفقًا لأفضل تعريف للمواهب، فإن الصفات النفسية الاستثنائية والفريدة هي التي تشكل

الموهبة [30]. لذلك يبدو أن الاختبارات النفسية (اختبارات الشخصية والكفاءة والقدرة) ستكون مفيدة للغاية في تحديد المرشح على أنه «موهوب».. في ممارسات إدارة المواهب العالمية، ينبغي أن يستند تحديد المواهب في الوظائف المستقبلية إلى تقييم المهارات الشخصية مثل القدرة على تعلم مهارات الاتصال والمرونة والقدرة على التكيف ومهارات تنظيم المشاريع [30]. ومع ذلك، فمن المهم الإشارة إلى أن المهارات التي تقوم الشركات متعددة الجنسيات بتقييم المرشحين للوظائف خلال عملية الاختيار قد تختلف من منظمة /وصناعة إلى أخرى.

بالإضافة إلى ذلك، قد تقوم الشركات متعددة الجنسيات أيضًا بملء وظائفها الشاغرة داخليًا عن طريق التعيين من مجموعة الموظفين الحالية. يمكن أن تشمل استراتيجيات اختيار المواهب في هذا الصدد: تقييم تحقيق الأهداف وتقييم أداء العمل [30]. بشكل عام، تحتاج الشركات متعددة الجنسيات إلى السير بحذر في عملية اختيارهم حتى لا تميز ضد مجموعات معينة من الناس، أي الأقليات العرقية والنساء والأشخاص الأقل قدرة في المجتمع [29]. بطبيعة الحال، فإن قوانين العمل في العديد من المجتمعات تمنع المنظمات من التمييز ضد أي مجموعة أو شريحة من المجتمع [31]، لأن هذا قد يؤدي إلى تأثير سلبي - اختيار أكثرية من الأشخاص أكثر من أشخاص الأقليات [29]. وبالتالي، ستحتاج الشركات متعددة الجنسيات إلى تحديد وتبني طرق اختيار لا تخلق أي شكل من أشكال التأثير السلبي.

مع ظهور التكنولوجيا المتقدمة، يمكن إجراء تحديد المواهب، والتوظيف، وعملية التقديم، وتصفح التطبيقات وعملية الاختيار إلكترونيًا عبر الإنترنت [29]. من الواضح أن إجراء عملية التوظيف من خلال الوسائل الإلكترونية يجعل العملية برمتها أسرع بكثير وأقل تعقيدًا.

### 4 - التدريب والتطوير Training and Development

بعد تعيين طالب الوظيفة أو تعيين مرشح ضمن مجموعة من المواهب، تتمثل المرحلة التالية في «تلميع الماس الخام» من خلال خطط التدريب والتطوير المختلفة [30]. يمكن تعريف تنمية المواهب بعدة طرق ولكن وفقًا لـ [32]:

يركز تطوير المواهب على تخطيط واختيار وتنفيذ استراتيجيات التطوير لمجموعة المواهب بأكملها لضمان حصول المنظمة على العرض الحالي والمستقبلي للمواهب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وأن أنشطة التطوير تتماشى مع عمليات إدارة المواهب التنظيمية.

ويشمل ذلك توفير التدريب لمختلف مجموعات المواهب، أي مجموعة المواهب الإدارية، ومجموعة المواهب الفنية وغيرها من مجموعات المواهب المهنية، من أجل تلبية احتياجاتهم الحالية والمستقبلية من المهارات في مختلف العمليات الدولية للشركات متعددة الجنسيات. تتكون عملية تنمية المواهب من أربعة مجالات واسعة: تحديد الحاجة إلى التدريب ومن الذي سيتدرب؛ التصميم (أي البرامج التدريبية التي يمكنها تطوير الكفاءات)؛ تشير البحوث الحالية إلى أن الشركات متعددة الجنسيات الكبيرة التي لديها خدمات / منتجات موحدة وتمتلك سياسة الموارد البشرية العالمية وتعمل في قطاعات التكنولوجيا منخفضة/ منخفضة التكلفة فمن الأرجح أن تستخدم تنمية المواهب لموظفيها المحتملين ذوي الكفاءة العالية [35]. بالإضافة إلى ذلك، تعد تنمية المواهب مهمة أيضًا للشركات متعددة الجنسيات التي تتمتع بسمعة طيبة في مجال الموارد البشرية وكذلك الشركات متعددة الجنسيات التي تسعى إلى تطوير المواهب المحلية [36، 37]. التقييم (أي الأداة التي يمكن استخدامها في قياس فعالية التدريب)؛ والدعم التنظيمي للتدريب. على الرغم من أن هذه العملية قد تختلف من شركة متعددة الجنسية إلى أخرى؛ يجب أن يتماشى التدريب مع أهداف المنظمة [33، 34].

تقـوم الـشركات متعددة الجنسـيات (وكذلـك الشركات المحليـة) بتطوير مجموعـة من الكفـاءات، أي المهـارات الفنية والسـلوكية وعـبر الثقافات من خـلال برامجهـا المختلفـة لتنميـة المواهب، وهـذا يتوقف على حاجـة الشركة للمهـارات [38]. فهـم يعتمـدون مجموعـة من الخـبرات والممارسـات التنموية مثـل المهـام العالميـة والمشـاركة في الفـرق العالميـة والتدريب عـبر الثقافات والدورات / البرامـج القصـيرة والتدريـب / التوجيه في تطوير هـذه الكفاءات بـين موظفيهـم. في معظم الـشركات متعددة الجنسـيات، يتم تخصيـص برامج التدريـب لتلبيـة احتياجات التدريـب والتطوير الفرديـة للموظفين. يمكن إجـراء التدريـب داخـل و / أو خـارج العمـل مـن قبـل المـدراء داخليـا و / أو خارجيـا ومـن قبـل مختلـف الهيئـات الخارجيـة، أي الفريق الاستشـاري. يعتمـد قـرار إجـراء التدريـب أثنـاء العمـل و / أو التدريب خـارج الوظيفة على أنـواع المهـارات المطلوب تطويرها، سـواء كانت لدى الشركـة الموارد (من حيـث المهـارات الإدارية، قـدرات النقل والمرافـق) لتقديم التدريـب داخليا ومـا إذا كان الموظفـون لديهـم الوقـت للذهـاب للتدريب خـارج العمل.

لدى العديد من الشركات متعددة الجنسيات أيضًا برامج لتطوير القيادة العالمية لتطوير مجموعة من المواهب القيادية / الإدارية المستقبلية. الهدف الأساسي من هذه البرامج العالمية لتطوير القيادة هو مد أذهان الموظفين الذين لديهم إمكانات قيادية تتجاوز الحدود المحلية الضيقة. تشمل مناهج تطوير القادة العالميين في الشركات متعددة الجنسيات تغيير مناهج التدريب التقليدية الحالية مثل التدريب التنفيذي، وردود الفعل بزاوية 360 درجة، وتحديد الوظائف، والتعلم العملي، والتجارب الخارجية، والتوجيه والشبكات، إلخ. [39]. بالطبع، هناك تحد مهم هو ما إذا كان بإمكان الشركات متعددة الجنسيات تعديل مناهج التدريب التقليدية بشكل مناسب لمعالجة أهداف تطوير القيادة. ويتطلب تكييف الأساليب المستخدمة للتدريب العام تغيير الاستراتيجية؛ على سبيل المثال، يكون التوجيه أكثر فعالية إذا تم توجيه مدير أقل خبرة بواسطة شخص لديه خبرة عمل دولية كافية. وعلى نفس المنوال ستكون برامج

التعلم العملي أكثر فاعلية إذا تم تجميع الموظفين من مختلف البلدان، أي الفرق العالمية، مع بعضهم البعض وكُلفوا بمسؤولية تحليل العمليات العالمية للشركة. وتشمل استراتيجيات التدريب والتطوير القيادية العالمية الأخرى التي تستخدمها الشركات متعددة الجنسيات المشاركة في مشاريع الشركات، والمشاركة في المشاريع الدولية، وتناوب الوظائف، والمهام الدولية والتدريب الداخلي في الخارج [30].

ومع ذلك، من المهم ملاحظة أن هذه الحالة تلعب دورًا مهمًا في تحديد التصميم وطبيعة ومدى التدريب الفعال [14]. في ألمانيا، على سبيل المثال، تستثمر الشركات بكثافة في تدريب وتطوير الموظفين. تعمل هذه الشركات معًا في انسجام تام وتوافق على عدم الركوب الحر [40]. علاوة على ذلك فمن المتوقع أن تولي الشركات متعددة الجنسيات اهتمامًا كبيرًا بالقضايا السياقية في تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير الخاصة بها في مواقعها الفرعية المختلفة.

### 5 - تقييم الأداء Performance Evaluation

لضمان تحقيق إدارة المواهب لأهدافها، تحتاج الشركات متعددة الجنسيات إلى تقييم نتائج أداء المواهب للسماح بإجراء تصحيحات في ظهور نتائج الأداء الضعيفة الناتجة عن عملية إدارة المواهب غير الفعالة. تقوم الشركات متعددة الجنسيات بتقييم نتائج أداء موظفيها الموهوبين على أساس دوري (أي سنويًا، كل سنتين وربع سنوية) للتأكد من مساهماتهم في النجاح التنظيمي وكذلك للتحقق من إمكانات التطوير / التقدم لمستوى حياتهم المهنية التالي [41]. عادةً ما يتم قياس الأداء على أساس أبعاد الأداء القابلة للقياس [42] والتي يتم تحديدها بواسطة رؤساء وظيفيين أو بشكل تعاوني بين المدراء والموظفين [43].

عادة ما يتم تقييم أداء المواهب من قبل المدير المباشر. ويمكن أيضًا تقييم الأداء بواسطة الزملاء أو التقييم الذاتي للموظف أو الفريق الاستشاري [16]. ومع ذلك، فانه في الآونة الأخيرة، تعتمد معظم الشركات

متعـددة الجنسـيات الآن خيـار 360 درجـة حيـث يشـارك جميـع أصحـاب المصلحـة (الزمـلاء والعمـلاء والمديريـن التنفيذيـين وكبار المديريـن) الذين لديهـم علاقـة عمـل مـع الموظـف الذي يتـم تقييمـه في عمليـة التقييـم. قد تكون الأسـاليب المسـتخدمة عند تقييـم أداء الموهبة كمية، أي باسـتخدام مقيـاس تصنيـف مرتبـط بالسـلوك، وتقنيـة الحـوادث الخطـيرة، ومقيـاس تصنيـف الرسـوم، ومـا إلى ذلك؛ أو نوعية، أي اسـتخدام اختبـارات التقييم / التمريـن و / أو مراقبـة الموظفين ذوي المهارات العاليـة في الوظيفة، في الطبيعة [31، 44]. في حـين أنـه لا يوجـد منهـج واحـد هـو الأفضـل، لذى يجـب على الموظفـين ومدراءهـم تصميـم نظـام عملي وخلق شـعور جيد بالملكيـة [45]. في الواقـع، يوفـر تحديـد الأهـداف التعاونيـة أهدافًا محـددة وقابلـة للقياس لجميـع الأطـراف المشـاركة في عملية التقييـم [43].

غالبًا ما تترجم نتائج تقييم أداء المواهب إلى ترقية الموظفين ونقلهم وتخطيطهم الوظيفي وتطويرهم وتغييرات في الأجور في معظم الشركات متعددة الجنسيات [30، 46]. بطبيعة الحال، يتقدم المؤدون المتميزون إلى مستواهم المهني التالي، في حين قد يتم تشجيع الأداء الضعيف على المغادرة [47] وذلك بعد القيام بجلستين تدريبيتين دون تحسين في التقييمات اللاحقة. ومع ذلك، تسترشد الشركات متعددة الجنسيات باللوائح المؤسسية عند اتخاذ القرارات بشأن ما إذا كان سيتم تسريح الموظفين باستخدام نتائج تقييم الأداء لأن هذا قد لا يكون مقبولاً في بعض البلدان. يمكن القول، على الرغم من أن تقييم الأداء أصبح منتشرًا في جميع أنحاء العالم، إلا أن التأثيرات الثقافية والمؤسسية تؤثر على كيفية تصميمها وتنفيذها في أجزاء مختلفة من العالم [48]. ومع ذلك، فإن نموذج التقدم الوظيفي يحدد «الذي يبقى أو المغادر» ويحافظ على أعلى أداء للموظفين في الشركات متعددة الجنسيات [41] عند استخدامها بشكل صحيح.

على الرغم من أن تقييم أداء المواهب يكتسب شعبية متزايدة على مستوى الشركات متعددة الجنسيات [49]، إلا أن أحد التحديات المهمة المتعلقة بتقييم

الأداء هو تحيز التصنيف. يمكن أن يكون تحيز التصنيف في شكل تساهل، أي ميل إلى المبالغة في الأداء أو تأثير الهالة الذي يعكس الارتباطات المبالغ فيها بين التصنيفات بناءً على معايير متباينة [41]. بغض النظر عن تحيزات التصنيف، يجب تضمين تقييم الأداء في ممارسات إدارة المواهب لأنه يوفر معلومات عن أداء الموظف والأداء التنظيمي. علاوة على ذلك، يعالج تقييم الأداء تمايزًا واسعًا بين الأداء والموهبة بين الموظفين [41]. ولمعالجة أي انحياز في تقييم الأداء، تقدم العديد من الشركات متعددة الجنسيات تدريباً قبل التقييم للمدراء ومرؤوسيهم. يوفر التدريب قبل التقييم للطرفين المعلومات ذات الصلة حول ما هو متوقع في عملية التقييم [16].

### 6 - الاستبقاء Retention

بمجرد توظيف الموهبة وتخفيف «حوافها الصعبة» من خلال مبادرات تطوير المواهب المختلفة، تسعى الشركات متعددة الجنسيات للاحتفاظ بها على المدى الطويل. هذا هو الحال بصفة خاصة إذا كان هناك موظف يعمل حاليًا في دوره الحالي أو لديه القدرة على إنشاء قيمة مضافة للشركة في المستقبل. من الواضح، أنه من الصعب جدًا تحديد المواهب وتغذيتها، لكن من السهل جدًا فقدانها [50]، وبالتالي، فإن أنشطة الاحتفاظ بالمواهب تنطوي على سياسات وممارسات مختلفة تمارسها الشركات متعددة الجنسيات / تتعهد بمنع الموظفين الموهوبين من المغادرة طوعًا [14]. تقوم الشركات متعددة الجنسيات بهذه المهمة من أجل الحد من التحدي المتمثل في فقدان موظفيها ذوي المهارات العالية والمعرفة ورأس مالها البشري للمنظمات المنافسة [14]. تشير المنحة الدراسية الحالية حول إدارة المواهب إلى أن استراتيجيات الاستبقاء الفعالة في الشركات متعددة الجنسيات تشمل مشاركة المواهب والتطوير الوظيفي وثقافة إدارة المواهب [14].

قد لا يكون لمشاركة المواهب تعريف مقبول عمومًا، لكن غالبًا ما يتم تعريفها على أنه التزام عاطفي وفكري تجاه المنظمة أو مقدار الجهود التقديرية التي يبذلها الموظفون أثناء العمل [51]. تشير الأدبيات الحالية لإدارة المواهب

إلى أن الموظفين الموهوبين الذين يشاركون في تنظيمهم وعملهم يكونون أكثر عرضة للرضا، ولديهم رأي إيجابي حول صاحب العمل / المنظمة، ويعرضون ولاءً أكبر للعملاء، ويعرضون أداءً أفضل للعمل، وأقل عرضة للمغادرة الشركة طواعية [14]. وفقًا لتقرير ISR [52]، هناك ثلاثة عوامل عالمية مهمة لإدارة المشاركة وتشمل: التطوير الوظيفي والقيادة والتمكين. تزود الشركات متعددة الجنسيات ذات المستويات العالية من المشاركة الموظفين الموهوبين بفرص لتطوير رأس المال البشري من أجل تحقيق إمكاناتهم [52]. المنطق هنا هو أن المواهب من المرجح أن تستثمر في وظائفهم / منظماتهم عندما تكون منظمتهم أول من يستثمر في حياتهم المهنية. تشير الدراسات الحالية أيضًا إلى أن الترقية إلى منصب قيادي تساعد أيضًا في إشراك الموظفين [52]. التفكير هو أن المناصب القيادية تجتذب رواتب أعلى، واستقلالية، وسلطة، والوصول إلى المعلومات، وفرص النمو والموارد، وما إلى ذلك والتي يقدرها الموظفون [51]. بالإضافة إلى ذلك، فإن إشراك الموظفين الموهوبين في عملية صنع القرار يساعد أيضًا في الحفاظ على مشاركتهم. فمن الواضح أن مدراء المنظمات ذات المشاركة العالية لا يخلقون ثقافات اللوم أو الخوف [51]. وبالتالي، يعبر الموظفون عن أفكارهم وكذلك وجهات نظرهم بحرية.

التطوير الوظيفي: من المرجح أن تواجه المنظمات التي تدعم موظفيها الموهوبين من خلال التخطيط الوظيفي وكذلك تصميم برامج التطوير الوظيفي لمساعدتهم على تحقيق طموحاتهم المهنية وتحقيق مستويات منخفضة من دوران الموظفين الطوعي [14]. إن الموظفين الذين لديهم فهم أكثر تفصيلاً لمسار حياتهم المهنية ولديهم التأكد التام من أن منظماتهم تقدر تدريبهم وتطورهم الوظيفي هم الاكثر ارتباطًا بوظائفهم والمنظمة التي يعملون فيها. وبالتالي، فإن التدريب وفرص النمو الوظيفي هي من استراتيجيات الاحتفاظ الهامة في الشركات متعددة الجنسيات.

ثقافة إدارة المواهب: في تجمع عالمي للمواهب والذي يتقلص باستمرار، تتبنى المنظمات إدارة المواهب للاحتفاظ بمواهبها، على الرغم من أن العديد

من المنظمات تخسر عدم تطوير والحفاظ على إدارة المواهب بشكل صحيح [23]. في الواقع فإن معظم الشركات متعددة الجنسيات غير فعالة في تطوير والحفاظ على ومواءمة جهودهم لإدارة المواهب بشكل صحيح [15]. وتخدم الاستراتيجية القوية لإدارة المواهب والتي هي بمثابة إغراء للمواهب في بيئة الأعمال التنافسية اليوم. وتعد الشركات متعددة الجنسيات التي تتمتع بسجل جيد من المواهب والتي تدير جميع الموظفين، وتقوم بتوظيف المواهب على مستوى العالم بالإضافة إلى المدراء الكفؤين من اجل تحسين الاحتفاظ بالمواهب، هي الأكثر ميلًا لإشراك موظفيها [53]. بطبيعة الحال، سوف توحي ثقافة إدارة المواهب الجيدة للموظفين الموهوبين أن شركتهم تقدرهم وهذا يساعد في الحصول على دعمهم والتزامهم بوظيفتهم وتنظيمهم. ويمكن القول، عندما تكرم الشركات متعددة الجنسيات بوعدها الوظيفي للموظفين كما تم الإعلان عنه خلال إعلانات الوظائف، سيكون الموظفون سعداء بالالتزام بوظائفهم / وبمنظماتهم وكذلك البقاء في المنظمة على المدى الطويل.

## 1.6 إدارة المواهب العالمية في إفريقيا

**Global Talent Management in Africa**

في هـذا القسـم نسـتند إلى أدلـة تجريبيـة من دراسـة عـن إدارة المواهب في الـشركات متعددة الجنسـيات في صناعـة النفط والغـاز النيجيرية لتوضيح التحديـات في GTM [54]. تبحـث الحالة على وجه التحديـد في إدارة المواهب للخريجـين في ثلاثـة من الـشركات متعـددة الجنسـيات الرائدة الـتي تتخطى أنشـطتها التجاريـة تكرير وتسـويق وتوزيـع المنتجات البتروليـة المكررة في نيجيريـا وخارجها [54].

لدى الشركات متعددة الجنسـيات برامج دراسـات عليـا لإدارة التعيينات الجديـدة لخريـجي الإدارة؛ مـن خـلال جعل الـشركات مواقع مثـيرة للاهتمام وذلـك لاستكشـاف وفهـم التحديـات المرتبطـة بـــ GTM. وعمومـا، فـإن الـشركات لديها ما بين مائة وخمسـين إلى خمسـمائة عامـل في مختلف الوظائف على جـدول الرواتـب. يتكون هـؤلاء الموظفون معظمهم من السـكان المحليين

وعدد قليل من العمال الأجانب بسبب سياسة توطين القوى العاملة التي تعمل في نيجيريا والتي تتوقع أن توظف الشركات متعددة الجنسيات العاملة في مجال النفط والغاز 75% من النيجيريين في مناصب إدارية ومهنية أخرى بعد عشر سنوات من منحهم رخصة العمل في الصناعة.

اثنان من الشركات متعددة الجنسيات الثلاث هي شركات نفط وغاز دولية تعمل في نيجيريا ومقرها في فرنسا والولايات المتحدة، والشركة الثالثة هي شركة وطنية للنفط والغاز ولديها عمليات فرعية في غانا وتوغو. وتتبنى هذه الحالة كمصدراً مزدوجًا لمخبري الموارد البشرية / وكبار المدراء / ومدراء الإدارات المسؤولين عن إدارة المواهب وادارة المواهب الإدارية بأنفسهم؛ لخلق فهم أكثر تفصيلا للـ GTM في سياق صناعة النفط والغاز النيجيرية. تشمل مصادر الأدلة / بيانات المقابلات مع المدراء، واستقصاء المواهب الإدارية والتقارير المنشورة عن شركات ضمن الحالة الدراسية. في هذا الفصل، نشير إلى شركات دراسة الحالة باعتبارها شركات دراسة الحالة / للشركات متعددة الجنسيات لإخفاء هويتها وحماية خصوصيتها.

سعت الدراسة إلى توضيح كيف تجذب الشركات متعددة الجنسيات العاملة في مجال النفط والغاز في نيجيريا وتطورها والاحتفاظ بمخزوناتها من الموظفين حديثي التخرج في الإدارة من أجل تطوير أوسع للمواهب والإدارة في الشركات. نقدم أدناه الأجزاء ذات الصلة من الدراسة لتعزيز فهمنا للممارسات والتحديات لـ GTM.

كشفت الدراسة أن الإدارة والموظفين على حد سواء لها وجهات نظر متباينة حول الغرض من مبادرة الـ GTM. ومن وجهة نظر الإدارة كان يُنظر إلى ادارة الموهبة على أنها وسيلة لتحديد وتطوير المواهب والاحتفاظ بها لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية، في حين أن الموظفين الأفراد رأوا أنها أكثر من منظور الإيثار كوسيلة للتطوير الوظيفي / والتقدم الوظيفي وزيادة الرواتب. ومع ذلك، يبدو أن نتائج الدراسة تشير إلى أن ادارة الموهبة في هذا السياق أفادت المنظمات والموظفين الموهوبين وكذلك المجتمعات

المضيفة التي تعمل فيها المنظمات. لقد ذُكر مرارًا وتكرارًا أن المؤسسات تعاني بلا شك من خسارة عندما يغادر الموظفون المدربون ذوو المهارات العالية ويأخذون رأس المال البشري لشركتهم لشركات منافسة.

تماشيا مع تعريف كولينغز لدارة الموهبة العالمية [9]، حيث تهدف برامج TM في الشركات متعددة الجنسيات للنفط والغاز في نيجيريا إلى إدارة جميع المواهب الإدارية المعينين في برنامج التطوير الإداري الذي ينطوي على وظائف طويلة الأجل في مختلف الإدارات التي تشمل منظمة مثل التسويق والموارد البشرية والمالية والخدمات القانونية والعمليات والخدمات اللوجستية. وبالتالي، فإن الموظفين الخريجين الذين لم يتم تعيينهم في برنامج تطوير الإدارة (على سبيل المثال، عمال العقود) لم يتم اعتبارهم في الغالب في برنامج الشركة TM. على هذا النحو، لا يحق لهم أيضًا الحصول على نفس المزايا، مثل الأجور التنافسية، وفرص الترقية الوظيفية، وما إلى ذلك التي يتمتع بها أولئك الموجودون في برامج إدارة المواهب لدى الشركات.

عموما توظف الشركات متعددة الجنسيات في دراسات الحالات الثلاثة حوالي 20 موظفًا مرة واحدة كل عامين. يتم تشغيل العمال في شركات دراسة الحالة بطريقة منهجية لضمان أن العاملين يحصلون الفرص المطلوبة لمهنة طويلة الأجل. وبالتالي، فإن الشركات غالباً ما تضمن توظيف الخريجين عندما تكون هناك فرص عمل تؤدي إلى حياة مهنية طويلة الأجل مع الشركات.

فيما يتعلق بكيفية البحث عن مصادر دراسة الشركات للحصول على المواهب، استخدمت استراتيجيات التوظيف في الشركات متعددة الجنسيات في مجال النفط والغاز واستخدمت استراتيجيات مختلفة بما في ذلك التوجيهات الخاصة بها، والإعلان على بوابة الشركات عبر الإنترنت، وإعلانات الصحف، ومن خلال الباحثين عن التوظيف. ونظرًا لقلة تغلغل الإنترنت في نيجيريا، اعتمدت الشركات متعددة الجنسيات على إعلانات الصحف للوصول إلى مجموعة أوسع. وبالتوازي

مع ذلك، استخدمت الشركات الباحثين عن عمل عندما تتوقع الشركة أن موظفيها من الموارد البشرية سيغمرون بالتطبيقات وبالتالي يطرحون تحديات هائلة في القائمة المختصرة والمقابلات. في هذا المجال، ليس من غير المألوف أن يخضع المتقدمون للوظيفة لثلاثة مستويات تقييم مختلفة قبل التوظيف. كخطوة أولى، يتم دعوة المتقدمين المؤهلين من الخريجين المختارين للحصول على اختبار الكفاءة الخاص بالشركات. يتم دعوة المتقدمين الناجحين إلى مركز التقييم للخضوع لمزيد من التقييم. يتم دعوة الأشخاص الذين يتم اختيارهم بعد فحص مركز التقييم لإجراء مقابلة داخلية مع إدارة الموارد البشرية وكبار المديرين. وفي جميع مستويات التقييمات تقوم الشركات بتقييم المتقدمين من حيث الوضع الجسماني والمهارات المعتدلة المطلوبة لأداء العمل بشكل جيد. أخيرًا، يتم تقديم فرص العمل للأشخاص الذين تتم مقابلتهم من قبل الشركات.

بشكل عام، لا تواجه الشركات متعددة الجنسيات في دراسة الحالة في صناعة النفط والغاز تحديات في جذب المواهب الإدارية في نيجيريا. وذلك لأن الشركات قد صنفت نفسها بنجاح كأرباب عمل في الاختيار من خلال أجورهم التنافسية والأجور المرتبطة بالأداء وفرص التطوير الوظيفي واستحقاقات التقاعد وبرامج التدريب والتطوير للموظفين الموهوبين بدرجة عالية. نتيجة لهذه الفوائد المتصورة، يفضل عدد كبير من النيجيريين البحث عن عمل ضمن ما يعتبرونه صناعة مربحة. ومع ذلك، في بعض الحالات، وعدت الشركات بالكثير خلال إعلانات الوظائف كما أشار بعض الموظفين الخريجين الذين شملهم الاستطلاع. أشار الموظفون إلى أن برامج موظفي الدراسات العليا في الشركات لا ترقى إلى مستوى توقعاتهم كما وعدت في الإعلان عن وظائف الشركات. على الرغم من هذا فلا يوجد نقص في المتقدمين لشغل وظائف تطوير الإدارة في الشركات متعددة الجنسيات.

ومع ذلك، أشار المدراء الذين شاركوا في الدراسة إلى التحديات المرتبطة بالمصادر لبعض فئات المواهب الهندسية مثل مهندسي البترول،

ومهنـدسي الحفـارات، ومـا إلى ذلـك. وفي اسـتجابة لذلـك تتعهـد الـشركات بتنفيـذ برامـج توعيـة في مجال التعليـم لمعالجة النقـص الملحـوظ في المواهب في هـذه المناطـق. في بعض الحالات، تقـدم الشركات دعمًـا تعليميًا للجامعات لتدريـس طلابهـا الجامعيـين في المجـالات ذات الصلـة أو رعايـة الطـلاب المختاريـن مـن خـلال الجامعة (بالخـارج أو محليًـا) لتمكينهم من اكتسـاب المهـارات ذات الصلـة. في بعـض الحـالات الأخـرى، توفـر الـشركات الفرص للطـلاب للحصـول على مرفـق لتعلـم المهـارات ذات الصلـة بالصناعـة في مجـالات المـواد لفترة قصـيرة مـن الزمن.

عند تولي الواجب، تقوم المنظمات ضمن الحالة الدراسية بتطوير كفاءات موظفيها الجدد من خلال التدريب داخل وخارج العمل. في دراسة حالة للشركات متعددة الجنسيات وهي استراتيجيات التدريب المعتمدة تشمل مهمة التناوب، والدورات في الصف، والتدريب على الإنترنت وبرامج التدريب والتوجيه. عادة ما تكون برامج التدريب داخلية و / أو خارجية في جميع المنظمات وتهدف أنشطة التدريب إلى تلبية احتياجات كل من المنظمات وكذلك الافراد من ذوي المهارات العالية. تبعا لذلك، تم تصميم برامج التدريب لمساعدة الموظفين على تطوير القدرات الإدارية والمهارات المعتدلة والمهارات الفنية اللازمة وذلك لتحقيق الأداء الجيد في الشركات.

تقـوم شركات دراسـة الحالـة بتقييـم أداء موظفيها ذوي المهـارات العالية والمعرفـة الـتي يمتلكونهـا كل سـنتين لتقييم أدائهـم الفردي وكذلـك معرفة مسـاهماتهم في أهـداف الشركـة. وفقًا للمـدراء الذين تمـت مقابلتهم، أثرت ادارة الموهبـة على أداء الموظفـين بشـكل كبـير في منظمات دراسـة الحالة.

تسعى منظمات دراسة الحالة إلى الاحتفاظ بموظفيها ذوي المهارات العالية من خلال استراتيجيات الاحتفاظ المختلفة. في حالة دراسة الشركات متعددة الجنسيات، يتم منح الموظفين رواتب تنافسية، ومكافأة الأداء الفردي، وشملهم بنظام الاحتفاظ بالموظفين، وتوفير كل من فرص التدريب والتطوير، وفرص التطوير الوظيفي، واستحقاقات الإسكان، واستحقاقات النقل، وتأمين الرعاية الصحية الكامل للموظفين وأسرهم وشملهم بحزمة التقاعد. في الواقع، تم

تصنيف بعض الشركات متعددة الجنسيات العاملة في مجال النفط والغاز التي تمت دراستها من قبل كأفضل مكان للعمل في نيجيريا بسبب الفوائد الكثيرة المرتبطة بالعمل معها. وبالتالي، فإن معدل الاستبقاء مرتفع في الشركات (أعلى من 95 %). غالبًا ما يترك الموظفون القلائل الذين يتركون العمل / ويغادرون الشركات في منتصف حياتهم المهنية لبدء عمل تجاري لأنفسهم، أو الانتقال إلى بلدان أخرى، أو الحصول على عمل مع شركة اخرى متعدد الجنسية في مجال النفط والغاز أو التقاعد من العمل. ومع ذلك، فقد أراد بعض الموظفين تحسين عمليات إدارة المواهب في الشركات أي برامج التدريب والتطوير على الرغم من رغبتهم في البقاء مع الشركات على المدى الطويل بسبب الفرص الوظيفية والترقية الممتازة. عمومًا تم استنتاج أن ادارة الموهبة العالمية في دراسة حالة الشركات متعددة الجنسيات في قطاع النفط والغاز في نيجيريا ناجحة جدًا نظرًا لجهود تطوير المواهب بالإضافة إلى مستويات الاحتفاظ بالموظفين [54].

## 2.6 الآثار العملية Practical Implications

وضمن هذا المنعطف فمن المناسب مناقشة الآثار العملية للقضايا التي تمت مناقشتها في هذا الفصل. من خلال المناقشات السابقة، من الواضح أن المدراء الممارسين لديهم عدد من الدروس للتعلم من تجربة هذه الشركات متعددة الجنسيات. ولذا يقترح لكي تكون المنظمة قادرة على جذب واستبقاء المواهب المؤهلة بشكل مناسب على المدى الطويل يجب على المدراء الممارسين تصميم وتنفيذ استراتيجيات قوية لإدارة المواهب التي توفر فرصًا مستقبلية للترقية الوظيفية للموظفين. وتمشيا مع الدراسات الحالية فإن فرص الترقية المهنية تساعد على إشراك الموظفين [52]. تكمن الفكرة في أن الترقية إلى المناصب القيادية تجتذب رواتب أعلى، واستقلالية، وسلطة، وإمكانية الوصول إلى المعلومات، وفرص نمو والحصول على الموارد، وما إلى ذلك، والتي يقدرها الموظفون [51].

على الرغم من الممارسة الناجحة لإدارة المواهب في دراسة حالة الشركات متعددة الجنسيات، فإن ندرة المواهب في المهارات الصناعية ذات الصلة لا

تزال قائمة كما حددها اوسبيتي واخرون. [1]. تماشيا مع النقص الحالي في المواهب في سياق جنوب الصحراء الافريقية وتحديات ادارة الموهبة المرتبطة بها التي تواجهها المنظمات العاملة في هذه البيئة، فإن الشركات متعددة الجنسيات والوكالات والمنظمات الحكومية تتطلب مبادرة عالمية نابضة بالحياة لإدارة المواهب. في الواقع، فقط مبادرة حيوية لإدارة المواهب من قبل جميع الشركات العاملة في كل من القطاعين العام والخاص في أفريقيا يمكن أن تساعد في تقليل العجز الحالي في المواهب. بطبيعة الحال، فإن أي شيء أقل من استراتيجية فعالة لإدارة المواهب سيعني أن النقص الحالي في المواهب والمنافسة على المواهب بين الشركات في سياق جنوب الصحراء الكبرى لأفريقيا سوف تستمر. وفقًا لـ أبيه و دبره [28]، فإن إحدى طرق معالجة هذا النقص للشركات متعددة الجنسيات وشركات القطاع الخاص الأخرى هو من خلال الاستفادة من مجموعة الكفاءات النسائية غير المستغلة بكفاءة. نضيف أنه يجب على جميع الشركات الانخراط من الآن فصاعداً في برامج التوعية في مجال التعليم للمساعدة في معالجة النقص الملح في المواهب في بلدان جنوب الصحراء الافريقية الكبرى. هذا شيء تقوم به بعض الشركات متعددة الجنسيات في صناعة النفط والغاز في نيجيريا جيدًا وبشكل فعلي. على سبيل المثال، تقدم شركة شل للنفط وشيفرون النيجيرية منحًا دراسية لعدة شباب نيجيريين للدراسة على مستوى درجة الماجستير في الخارج. نحن ندعو الشركات الأخرى وكذلك المنظمات / ومنظمات القطاع العام إلى مواجهة نفس التحدي في محاولة منها لمعالجة مشكلة نقص المواهب الحالية في جنوب الصحراء الافريقية الكبرى.

## 7. الخلاصة Conclusion

ناقش هذا الفصل أنشطة إدارة المواهب ونتائجها من منظور عالمي ولكن مع التركيز بشكل خاص على جنوب الصحراء الافريقية الكبرى. تقر الأدبيات الموجودة بالحاجة إلى مزيد من الدراسات السياقية حول مبادرات وممارسات إدارة المواهب. يقدم هذا الفصل نظرة ثاقبة حول كيفية إدارة المنظمات لمواهبها في سياق جنوب الصحراء الافريقية الكبرى.

تقدم الدراسة على وجه التحديد رؤى حول GTM في الشركات متعددة الجنسيات العاملة في نيجيريا الواقعة جنوب الصحراء الكبرى في إفريقيا، وهي منطقة تم بحثها جيدًا في الأدبيات الخاصة بـ GTM. تشير النتائج إلى أنه على الرغم من نجاح TM في الشركات متعددة الجنسيات، فلا يزال نقص المواهب في جنوب الصحراء الكبرى الافريقية قائما. لعكس هذا الاتجاه، يُقترح أن تسعى المنظمات / الشركات العاملة ضمن سياق SSA إلى تصميم وتنفيذ برامج TM حيوية لمعالجة تحديات التوظيف والاختيار والتطوير والاحتفاظ المرتبطة بنقص المواهب الحالي في إفريقيا.

## اختبر معرفتك Testing Your Knowledge

**أجب عن الأسئلة التالية بالصواب (T) أو خطأ (F)**

1 - بالإشارة إلى أعمال فايمان، سكوليون وكولينغز (2012)، تركز GTM على الاستراتيجيات والسياسات والممارسات التنظيمية المصممة لجذب واختيار وتطوير والاحتفاظ بالموظفين ذوي المهارات العالية والمعرفة لملء الأدوار المهمة في عمليات المنظمة العالمية.

2 - يشمل اجتذاب المواهب تخطيط القوى العاملة ووضع العلامات التجارية لصاحب العمل وأنشطة البحث عن المواهب التي تقوم بها المنظمات لتوظيف الموظفين ذوي المهارات العالية والمعرفة اللازمين لخلق قيمة مضافة.

3 - تعد برامج التدريب أثناء العمل وخارج العمل ضرورية للموظفين لاكتساب الكفاءات ذات الصلة المطلوبة لأداء مهام جيدة في الشركات متعددة الجنسيات.

4 - تمارس TM في الشركات متعددة الجنسيات فقط

5 - تتضمن استراتيجيات الاحتفاظ بالموهبة طويلة الأجل التي تتبناها الشركات متعددة الجنسيات تطوير ثقافة إدارة المواهب، وفرص التطوير الوظيفي، وإشراك الموظفين وإساءة معاملتهم واستغلالهم.

## الأجوبة :

1 - T (يرجى الاطلاع على قسم إدارة المواهب العالمية).

2 - T (يرجى الاطلاع على قسم جذب المواهب).

3 - T (يرجى الاطلاع على قسم التدريب والتطوير).

4 - F (يرجى الاطلاع على قسم تقييم الأداء).

5 - F (يرجى الاطلاع على قسم استبقاء الموظف).

## المصادر References


1. Osabutey, E., Nyuur, R. B., & Debrah, Y. A. (2015). Developing strategic international human resource capabilities in Sub-Saharan Africa. In C. Machado (Ed.), *International human resource management* (pp. 37–51). London: Springer.
2. Reis, R. S., & Quental, C. (2014). Global talent management in Brazil: Jeitinho as a managerial talent. In A. Al Ariss (Ed.), *Global talent management: Challenges, strategies and opportunities*. New York, London: Springer.
3. Al Ariss, A. (2014). Global talent management: An introduction and a review. In A. Al Ariss, (Ed.), *Global talent management: Challenges, strategies and opportunities*. New York, London: Springer.
4. Poocharoen, O., & Lee, C. (2013). Talent management in the public sector: A comparative study of Singapore, Malaysia and Thailand. *Public Sector Review, 15,* 1185–1207.
5. Tatoglu, E., Glaister, A. J., & Demirbaja, M. (2016). Talent management motives and practices in an emerging market: A comparison between MNEs and local firms. *Journal of World Business, 51,* 278–293.
6. Sparrow, P., Hird, M., & Cooper, C. (2015). *Do we need HR? Repositioning people management for success*. London: Palgrave MacMillan.
7. Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). The search for global competence: From international HR to talent management. *Journal of World Business, 51,* 103–114.
8. Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Boston: Harvard Business School Press.
9. Collings, D. G. (2014). Towards mature talent management: Beyond shareholder value. *Human Resource Development Quarterly, 25*(3), 301–319.
10. Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business, 45,* 179–189.

11. Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision-making. *Management Decisions, 50*(5), 925–941.
12. Devine, M., & Powell, M. (2008). Talent management in the public sector. *The Ashridge Journal,* Autumn 2008.
13. Scullion, H., Collings, D. G., & Caligiuri, P. (2010). Global talent management. *Journal of World Business, 45,* 105–108.
14. Tarique, I., & Schuler, R. (2012). *Global talent management*. Literature review for the Society of Human Resource Management Foundation for publication, Autumn 2012.
15. Cheese, P. (2010). Talent management for a new era: What we have learned from the recession and what we need to focus on next. *Human Resource Management International Digest, 18*(3), 3–5.
16. Machado, C. (2016). Human resource management: An operational perspective. In C. Machado & J. P. Davim (Eds.), *MBA—Theory and application of business and management principles*. London: Springer.
17. Beardwell, I. (2004). Human resource planning. In I. Beardwell, L. Holden & T. Claydon (Eds.), *Human resource management: A contemporary approach* (4th ed.). London, New York: Prentice Hall.
18. Guthridge, M., McPherson, J. R., & Wolf, W. J. (2009). Upgrading talent. *The McKinsey Quarterly, 1*, 61.
19. Hieronimus, F., Schaefer, K., & Schroder, J. (2005). Using branding to attract talent. *The McKinsey Quarterly, 3,* 12–14.
20. Amankwah-Amoah, J., & Debrah, Y. A. (2011). Competing for scarce talent in a liberalized environment: Evidence from the aviation industry in Africa. *International Journal of Human Resources Management, 22*(17), 3565–3581.
21. Gardner, T. M. (2005). Inter-firm competition for human resources: Evidence from the software industry. *Academy of Management Journal, 48,* 237–256.
22. Hughes, J. E., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20,* 743–757. doi:10.1108/09596110810899086.
23. Botha, A., Bussin, M., & De Swardt, L. (2011). An employer brand predictive model for talent attraction and retention. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur, 9*. Art.#388, pp. 1–12. doi:10.4102/sajhrm.v9i1.388.
24. Minchington, B. (2010). *The employer brand manager's handbook*. Torrensville: Collective Learning.
25. Armstrong, M. (2007). *Employee reward management and practice*. London: Kogan Page Limited.
26. Schmidt, C. (2011). The battle for China's talent. *Harvard Business Review, 89*.

27. Hewlett, S. A., & Ripa, R. (2010). The battle for female talent in emerging markets. *Harvard Business Review, 88*.
28. Ibeh, K., & Debrah, Y. (2011). Female talent development and Africa business schools. *Journal of World Business, 46,* 42–49.
29. Cook, M. (2016). *Personnel selection: Adding value through people—A changing picture* (6th ed.). London: Wiley Blackwell.
30. Przytulai, S. (2014). Talent management in Poland: Challenges, strategies and opportunities. In A. Al Ariss (Ed.), *Global talent management: Challenges, strategies and opportunities*. London, New York: Springer.
31. Bratton, J., & Gold, J. (2007). *Human resources management: Theory and practice* (4th ed.). London: Palgrave Macmillan.
32. Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2012). Mapping talent development: Definition, scope and architecture. *European Journal of Training and Development, 36*(1), 5–24.
33. Johnson, J. P., Lenartowicz, T., & Apud, S. (2006). Cross-cultural competence in international business: Toward a definition and a model. *Journal of International Business Studies, 37*(4), 525–543. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400205.
34. Stewart, J., & Harte, V. (2010). The implications of talent management for diversity training: An exploratory study. *European Journal of Training and Development, 34*(6), 506–518.
35. McDonnell, A. (2011). Still fighting the 'War for Talent'? Bridging the science versus practice gap. *Journal of Business and Psychology, 26*(2), 169–173.
36. Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training and Development, 36*(1), 86–104.
37. Petison, P., & Johri, L. M. (2007). Developing local talent in international subsidiaries: The importance of trust and respect in Toyota. *Development and Learning in Organizations, 21*(3), 10–13.
38. Crossman, J. E., & Clarke, M. (2010). International experience and graduate employability: Stakeholder perceptions on the connection. *Higher Education: The International Journal of Higher Education and Educational Planning, 59*(5), 599–613.
39. Oddou, G. R., & Mendenhall, M. E. (2008). Global leadership development. In M. E. Mendenhall, A. B. Osland, A. Bird, G. R. Oddou & M. L. Maznevski (Eds.), *Global leadership research, practice and development*. New York: Routledge.
40. Hall, P. A., & Soskice, D. (2001). *Varieties of capitalism: The institutional foundations of comparative advantage*. Oxford: Oxford University Press.
41. Lopes, S. A., Sarraguca, J. M., Lopes, J., & Duarte, M. (2014). A new approach to talent management in law firms: Integrating performance appraisal and

assessment center data. *International Journal of Productivity and Performance Management, 64,* 523–543.

42. Doyle, M. (2004). Management development. In I. Beardwell, L. Holden, & T. Claydon (Eds.), *Human resource management: A contemporary approach* (4th ed.). London, New York: Prentice Hall.
43. Sahai, S., & Srivastava, A. K. (2012). Goal/target setting and performance assessment tool for talent management. *Procidia-Social and Behavioural Sciences, 37,* 241–246.
44. Ivancevich, J. M. (2007). *Human resources management* (10th ed.). New York: Prentice Hall.
45. DeNisi, A. S., & Griffin, R. W. (2008). *Human resources management* (3rd ed.). New York: Houghton Mifflin Company.
46. Pocztowski, A. (2008). *Zarza̧dzanie talentami w organizacji* (pp. 63–137). Krako´w: Oficyna a Wolters Kluwer Business.
47. Stumpf, S. A. (2007). Stakeholder assessments as a predictor of high potential and promotion to partner in professional service firms. *Career Development International, 12*(5), 481–497.
48. Aguinis, H., Joo, H., & Gottfredson, R. K. (2012). Performance management universals: Think globally and act local. *Business Horizons, 55,* 385–392.
49. Fletcher, C. (2001). Performance appraisal and management: The developing research agenda. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 74*(4), 473–487.
50. Mary, O. E., Enyinna, U. K., & Ezinne, K. M. (2015). The relationship between talent management and employee performance in Nigeria public sector: A study of selected firms in Delta State. *International Journal of Economics, Commerce and Management, 3,* 1581–1592.
51. Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, E., & Truss, R. (2008). *Employee employment: A literature review*. Kingston Business School Working Paper Series, No. 9.
52. Towers Perrin Global Workforce Study, Executive Report. (2005). *Winning strategies for a global workforce, attracting, retaining and engaging employees for competitive advantage*. Retrieved 15 May, 2017, from www.towerperrin.com.
53. Schuler, R. S., Jackson, S. E., & Tarique, I. (2011). Global talent management and global talent challenges: Strategic opportunities for IHRM. *Journal of World Business, 46*(4), 506.
54. Oseghale, O. R. (2016). *Talent management in multinational companies in the Nigeria oil and gas industry*. Unpublished doctoral thesis.



# النماذج النظرية لإدارة الموارد البشرية: النموذج الأنثروبولوجي كنموذج كامل لإدارة الموارد البشرية

# Theoretical Models of Human Resource Management: The Anthropological Model as a Full Model to Manage Human Resources

سانتياغو جوتيريز-برونكانو، بيدرو خيمينيز-إستيفيز ومرسيدس روبيو-أندريس

## الملخص:

ركزت الأدبيات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية (HRM) بشكل أساسي على تحليل العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الأعمال. ومع ذلك، نجد عددًا قليلاً من الدراسات التي تركز على تحديد كيفية وسبب ارتباط هذه الممارسات بالنمط أو النمط نفسه من السلوكيات. في هذا العمل، نقوم بتحليل النماذج المختلفة لإدارة الموارد البشرية التي تحدد إطار عمل أي منظمة والتي تبرر تطبيق ممارسات الموارد البشرية المختلفة. ولتحقيق هذا الهدف نقوم بتحليل النماذج الناعمة والصعبة لإدارة الموارد البشرية وتقديم القيود الرئيسية التي لديها. علاوة على ذلك، نضع نموذجًا كاملا للنماذج التي تركز على الجودة التحفيزية للشخص، حيث يتم تقديم النموذج الأنثروبولوجي كنموذج أكثر اكتمالا من النموذج الميكانيكي والنموذج النفسي الاجتماعي. يتمثل الاختلاف الأساسي بين هذين التصنيفين عندما يتم عرض النماذج الناعمة والصلبة كنماذج مستثناة، فإن العلاقة بين النماذج الميكانيكية والنفسية–الاجتماعية والأنثروبولوجيا هي من العناصر المختلفة لكل نموذج مدرج ضمن النموذج التالي، مما يؤسس تمثيلًا أكثر تشابهًا مع واقع العمل ويزيد من قدرته التوضيحية.

## 1 - المقدمة Introduction

على مدى عقود بذلت محاولات لإثبات المساهمة التي تلعبها وظيفة الموارد البشرية في أهداف العمل [22]. في السنوات الأخيرة تشكل قدر كبير

وكاف من الأدلة التجريبية المتعلقة بالعلاقة بين بعض الممارسات في الموارد البشرية والأداء التنظيمي للشركة (على سبيل المثال، [3، 4، 23، 27]).

بغض النظر عن هذه التطورات، لا تزال فكرة «الصندوق الأسود» قائمة عند تأسيس العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية والنتائج التي قد تؤدي إليها. فيريس وآخرون. [9] لاحظوا ندرة في كلا التحقيقين في هذه القضية وكذلك تفسيرات لكيفية تأثير نظام الموارد البشرية على مثل هذه النتائج في الشركة [1، 5-8].

في حالة وجود صدفة بين الباحثين والتوجيهات، يتم الاتفاق على أن أعضاء المنظمات يشكلون العنصر الرئيسي للنجاح في أي منظمة. الشركة التي ليس لديها فريق جيد التنسيق بين الأشخاص هي غير قادرة على تحقيق نتائج ممتازة. لهذا السبب، يجب على الأفراد الذين يشكلون منظمة تنسيق جهودهم من أجل الحصول على نتائج تهم جميع أعضاء الشركة. الفكرة التي نعرضها في هذا العمل هي أن هذا الاهتمام قد يكون بسبب دوافع مختلفة، مثل السلوكيات والطرق التي يتصرف بها الموظفون أنفسهم قد تتباعد أيضًا.

يجب أن ندرك أن تكوينات الموارد البشرية المختلفة مناسبة للمنظمات ذات الهويات المختلفة وفي مثل هذه الحالة، يؤدي تنفيذ بعض ممارسات الموارد البشرية إلى تحفيز الموظفين الأكثر تحفيزًا والتزامًا وإنتاجية. ان جميع القضايا المذكورة أعلاه تروج لشركات أكثر فعالية عند تنفيذها بشكل صحيح [18].

الدور الذي يلعبه العامل التحفيزي له أهمية حيوية. لذلك عندما نناقش استراتيجيات تحسين رأس المال البشري للمنظمة، يجب أن ندمج عوامل نفسية مختلفة حتى يكون لدينا رؤية كاملة لكيفية تأثير سلوك الأفراد على نتائج الأعمال.

في هذا العمل، نعتزم تحليل نماذج معينة تسمح لنا بفهم أفضل للعمل الداخلي للمنظمات وكيفية تحديد إدارتها للموارد البشرية.

## 2 - نماذج إدارة الموارد البشرية التقليدية

## Traditional Human Resource Management Models

إجمالاً، نادراً ما يذكر مدراء الشركات بشكل صريح النماذج المستخدمة عند اتخاذ القرارات وإدارة شركاتهم وبالتالي فإن هذه المهمة يتم تشكيلها بشكل أساسي في أيدي الأوساط الأكاديمية. لذلك، يقتصر المدراء على اتخاذ القرارات على أساس النموذج المدرج مسبقًا بحيث يعتمد النموذج غالبًا على مفهومهم للشركة والقيمة المخصصة للإنسان. من المهم أن نلاحظ أن أداء مهمتهم، بشرط الجودة الإنسانية ذاتها للأفراد أنفسهم. لذلك، فمن الأهمية تأسيس المبادئ توجيهية حتى يتسنى للأكاديميين، ووفقًا للقرارات التي يتخذونها، استنتاج ما سيكون عليه النموذج المزروع وتحديد دوافع وقيم المدير بشكل غير مباشر.

لا تمثل هذه النماذج واقع الشركات المعنية، ومع ذلك، فهي صور مبسطة للواقع المذكور أعلاه. ومع ذلك هذه النماذج ملتصقة بشكل اساسي بالنظريات المتنوعة فيما يتعلق بإدارة الموظفين التي تمت صياغتها عبر التاريخ. نحن ندرك أنه عند التبسيط، فإننا غالبًا ما نتجاهل جوانب معينة موجودة في الواقع، ولكن على العكس، يمكننا استكشاف التفاصيل ذات الصلة بتعمق أكبر.

من الناحية الفنية، يتم تعريف النموذج على أنه مجموعة من العلاقات المقامة بين عناصر الواقع لتحقيق فهم متقدم آخر للواقع المذكور. في إطار إدارة شؤون الموظفين، سينتج عن ذلك إطار عمل يتم فيه دمج الأنشطة المختلفة المتعلقة بالموارد البشرية وبالتالي إضافة قيمة بسبب أوجه التآزر التي تحدث بين العناصر التي تدمج النظام. بمجرد إنشاء هذا الإطار، يتم تحديد السياسات من خلال برامج الموظفين التي تؤثر أخيرًا على اختيار ممارسات ملموسة للموارد البشرية، وبالتالي في الممارسات التي تحقق النتائج المرجوة المحددة [21]. أحد رواد دراسة هذه العلاقة بين ممارسات الموارد البشرية وبعض النسب مثل دوران الموظفين أو الإنتاجية أو التنمية المالية هو هيسليد [14]. تشتمل نماذج الإدارة التي تم قبولها تقليديًا في الأدبيات

على النماذج الصلبة والناعمة لنظام إدارة الموارد البشرية [10]. تستند هذه النماذج إلى وجهات نظر متعارضة للطبيعة البشرية، وهي وجهة نظر تم تطويرها من خلال أنظمة تحكم استراتيجية متباينة بشكل جيد.

يعتمد النموذج الصعب على تحكم شامل، بحيث ينشأ مفهوم رجل اقتصادي بحت، يستند بالكامل إلى نظرية ماكجريجور إكس. ومع ذلك، فإن النموذج اللين يعتمد على التحكم من خلال مشاركة الموظفين وبدعم من النظرية Y. ينشأ نموذج الموارد البشرية اللينة من حركة العلاقات الإنسانية من قبل التون مايو بالإضافة إلى تعظيم المواهب البشرية. ضافة إلى ذلك، تمت مقارنته بمفهوم أنظمة العمل عالية الالتزام [26]. وتشمل هذه الممارسات الموجهة نحو الالتزام إجراءات اختيار صارمة، وكذلك الترقيات الداخلية القائمة على الجدارة، والفرق المتدربة، ومستويات عالية من التدريب، وتبادل المعلومات، والأجر القائم على المهارات والمكافآت القائمة على المجموعة [2، 11، 14، 15].

في المقابل، تركز ادارة الموارد البشرية الصعبة على الجزء الكمي من الجوانب الاستراتيجية، وبالتالي فهي تشكل الطريقة الأكثر عقلانية لفهم العامل البشري كمورد إضافي للمنظمة [16]. تركز هذه الفكرة على أهمية التوافق الاستراتيجي بين الشركة والبيئة [13]. وان العامل الحاسم في الاتجاه الاستراتيجي للشركة هو الحفاظ على استراتيجية المنظمة وهيكلها وأبعاد الموارد البشرية المتوافقة فيما بينها (تيشي وفومبروم وديفانا [24]).

على الرغم من أن هذه النماذج معروفة جيدًا من الناحية النظرية، إلا أن تطبيقها العملي يثير صراعات هائلة فضلاً عن الجدال القائم [25]. العقبة الرئيسية التي اكتشفها تروس وآخرون. [25] في تصنيف النماذج هو أنه في جميع المنظمات التي أجريت عليها الدراسة، تم العثور على مزيج من كلا النموذجين. لذلك، وبسبب نقص الأدلة يجب على المنظمات أن تتبنى فلسفة واضحة في إدارة مواردها البشرية بشكل واضح.

## 3 - نماذج تركز على الجودة التحفيزية للفرد

## Models Focused on the Motivational Quality of the Individual

يجب ألا تحتوي النماذج المختلفة من الناحية النظرية، على عناصر لكل منها حتى تصبح أكثر صلاحية وقابلة للتطبيق. لهذا السبب، نحن على استعداد لتطوير تصنيف آخر، بهدف التغلب على القيود السابقة. ولهذا سنستند إلى الجودة التحفيزية للأشخاص، بدلاً من نظام التحكم الذي تم تأسيسه في الشركة.

يتم تحديد الجودة التحفيزية للشخص من خلال الحساسية التي يجب أن يتحرك بها هذا الشخص حسب كل نوع من أنواع الدوافع، وبالتالي يوضح الموظفين مع سلوكهم نوعية دوافعهم وشخصيتهم. حل النزاعات التحفيزية هو ما يشكل نوعية التحفيز. تتضمن نظرية التحفيز تغييراً عميقاً في طريقتنا لتصور المنظمات الإنسانية وما يعنيه تطور الأفراد في أبعاد المعرفة الثلاثة: فرع المضاربة، والذي يسمح للشخص بمعرفة نتائج أعماله (الرغبة)، التشغيلية، والتي تحدد قدرة الشخص على أداء العمل (السلطة)، والعاطفية، والتي تحدد قدرة الشخص على تقييم نتائج العمل (الواجب) [12].

يظهر الاستطلاع المتعلق بنوعية الحياة في العمل، والذي أجري على 9240 شخصًا يعملون لدى وزارة العمل والهجرة [17]، أن 74.4% من الذين شملهم الاستطلاع ذكروا أنهم راضون أو راضون للغاية عن عملهم، ولكن دوافعهم اختلفت في هذه الإجابات. بشكل عام، النشاط المتطور وتطوره الشخصي واستقلاليته وسلامة وصحته في التوظيف، إلخ. وهي من الموضوعات التي تساهم في تحقيق أعلى مستوى من الرضا بين الموظفين. ومع ذلك، فإن عوامل مثل الإجهاد، والروتين الرتيب، والمواقف الخطرة، والتمييز والمضايقة تعتبر من العقبات التي تسبب في معظمها عدم الرضا.

عند تحليل بياناتنا، لاحظنا أن دوافع البشر عند القيام بعملهم تختلف من شخص لآخر. لهذا السبب، صاغ العديد من المؤلفين نظريات

مختلفة لشرح عمل المنظمات على أساس هذه الفرضية. يقوم بيريز لوبيز [19] بإنشاء ثلاثة قوالب أو نماذج مختلفة تستند اختلافاتها على مفهوم الشخص ذاته وعلى جودته التحفيزية. هذه النماذج هي على النحو التالي: النموذج الميكانيكي، والنفسي-الاجتماعي (وتسمى أيضًا النموذج العضوي أو البيولوجي) وأخيراً، النموذج الأنثروبولوجي (المعروف بالنموذج المؤسسي أو الإنساني).

## 4 - النموذج الميكانيكي: التنظيم كنظام فني

## Mechanistic Model: Organization as a Technical System

تعتمد معظم المؤلفات الحالية المتعلقة بإدارة الأعمال على مبادئ الإدارة العلمية لتايلور والتي تعتبر المنظمات أنظمة تقنية بحتة، وبالتالي فإن الشركات هي مجرد تنسيق للأعمال البشرية مع غرض واحد، يتمثل الغرض منه في إنتاج وتوزيع المنتجات أو الخدمات. وبالتالي، يصبح من الواضح أن المنظمات لديها نظام عمليات يتألف من مجموعة من الوظائف التي يتم تحديدها بقدر الإمكان من قبل المنظمة الرسمية ونظام من الحوافز أو المكافآت المرتبطة بالوظائف المنجزة، علاوة على ذلك يتم تحقيق الإنتاجية من خلال هذه الأساليب. لذلك، يتم تأسيس العلاقات بين الوظائف، وليس بين الناس، بحيث يكون الهدف الرئيسي هو تعظيم الإنتاج مع الحد الأدنى من استخدام الموارد.

يسعى النموذج الميكانيكي إلى تأسيس أداء أعمال، والذي يجيب على السؤال فيما يتعلق بما تم إنجازه ويتابع تحقيق النتائج الاقتصادية نتيجة لبعض العمليات الفنية. في هذا النموذج، فعندما نشير إلى الجوانب التكنولوجية للشركة، فهو مناسب لبعض السيناريوهات، ومع ذلك فهو غير قادر على شرح أداء الإنسان في الشركة، لأنه يفكر فقط في تنفيذ الإجراءات [12].

والمشكلة الرئيسية التي يطرحها هذا النموذج هي الجوانب غير الرسمية أو التلقائية التي تنشأ في أي منظمة، والتي بدورها لها تأثير على النتائج

والـتي يتـم تجاهلهـا أو عـدم النظـر فيهـا تمامًـا. كما تـم إهمـال احتياجات أعضـاء المنظمـة، ودوافعهـم والتفاعـلات الأخرى، الـتي لم يتـم تضمينها في المنظمـة الرسـمية. وإذا كنـا نرغب في تحديد هـذه الأنواع مـن الأنظمة، فمن المناسـب تحديـد الهـدف الذي سـيتم توجيهـه دائمًا نحـو تعظيـم العلاقة بين الإنتـاج والاسـتهلاك. وأيضـا، فان مفهوم الإنسـان، وفقا للنمـوذج، هو الذي يفترض مسـبقا العقلانيـة الاقتصادية للإنسـان [19].

تـزداد فائـدة هذا النموذج جنبًـا إلى جنب مع الاحتياجات الفسـيولوجية والسـلامة للعاملـين، حيـث يحارب الإنسـان من أجل عيشـه الخـاص، ومع ذلـك، عندمـا يصـل إلى مسـتوى معـين، تتغـير دوافعـه ويسـعى إلى تلبيـة الاحتياجـات الأعلى الـتي لا يتـم التفكـير فيهـا ضمـن هـذا النمـوذج، مثل احـترام الذات أو التقييـم الذاتي أو تحقيـق الذات للشـخصية.

يعمـل الأفـراد من أجـل تلبيـة احتياجاتهم، وبالتـالي، في هـذا النموذج، يتـم تحفـيز الموظـف على مـاذا وماهـو مقـدار إعطاء الشـخص حـتى يقرروا أداء العمـل الذي تطلبـه الشركـة. جزء من الفكـرة هو يسـتند ببسـاطة حول مفهـوم أن المـال هو الحافـز العالمي، وبالتالي فإن السـؤال الذي يجب دراسـته بالـضرورة هـو تحليل لمـدى الراتـب المطلـوب للموظف للقيـام بعمله.

في عالـم الـشركات، يصبـح مـن الواضـح أن مناقشـة الدوافـع تنطوي على الحديـث عـن المـال بالإضافـة إلى العوامل الأخـرى التي تؤثـر على الإنتاجية. لهذا السـبب، تـبرز أيضًا قضايا جديـدة، مثل ظروف العمـل، وموقف القادة، والاعـتراف بالنجاحـات، ومـا إلى ذلك من المشـكلات الـتي لا يمكـن لهذا النمـوذج توضيحها.

مـن بين القيـود المفروضة على النمـوذج الميكانيـكي هو أنه نمـوذج ثابت، يركـز على الدوافع الخارجية، ويـؤدي هدفه الوحيد إلى تعظيـم الأداء (يجب أن نعتـبر الأداء الاقتصـادي كـشرط ضروري للحفـاظ على اسـتمرارية المنظمة، مهمـا كانـت غـير كافيـة لتكـون قـادر على تقييـم المنظمـة ككل) ويركز على التنظيـم الرسـمي والنظـام الفني بشـكل حصري.

### 5 - نموذج عضوي أو نفسي-اجتماعي: التنظيم كنظام اجتماعي

### Organic or Psycho-sociological Model: Organization as a Social System

هـذا النوع مـن النمـاذج، إلى جانب توجيه نفسـه لاحتياجـات المنظمة، يسـعى أيضًـا إلى تلبيـة الدوافع الحالية للأشـخاص الذين يشـكلون جـزءًا منه.

يسـعى النموذج النفسي الاجتمـاعي إلى إرضاء الموظفـين من خلال جعل مهـام العمـل وكفـاءة العمـل جذابـة، بحيـث يشـتمل على البعـد الاجتمـاعي للمجموعـة البشريـة، وبالتـالي يجيـب أيضًا على أسـئلة حول كيفيـة ومع من تتـم الأشـياء [12]. يحـاول هذا النموذج جـذب انتباه الأشـخاص إلى الاهتمام بمشـكلة مـا، ولكـن نظـرًا لأن لكل شـخص اهتمامـات مختلفة، يتـم تقديم طريقـة مختلفـة لكل شـخص عـن المنظمـة. إذا تواصـل العمـال فيمـا بينهم، فسـوف يأخـذون انطبـاعًا بأنهـم في شركات مختلفـة لأنهـم تلقـوا عروضًـا ومقترحـات مختلفـة جـدًا. في المصطلحـات السـينمائية، يمكـن أن نقـول إن «الشريـط» نفسـه قـد تعـرض لـ «رقيبـين» مختلفـين، لذا، عندمـا نراهم، سـيكون لدينـا انطبـاع بـأن نشـاهد أفلامًـا مختلفـة، مـع نهايـات مختلفـة يبـدو أنهـا تناسـب تفضيـلات كل موضـوع. في الواقع، نحـن نواجه بـ «قفازًا أبيـض» يحـاول بعنف، وبلطـف، إقامة علاقة سـيطرة على كل عامـل مما يضع مصلحـة كل واحـد في خدمـة مصالـح قلـة: الإدارة. هـذا يـؤدي إلى ممارسـة مثـل هـذا النـوع من الإجـراءات وبالتـالي فإن مـن ينفذها يكـون في وضع غـير آمـن لأنـه لا يسـتطيع ضمان حـتى متى سـيكون قـادرًا على الحفاظ على هـذا الموقـف دون أن يتم اكتشـافه. يسـعى هـذا النموذج إلى ضمان السـلوك تجـاه الشركـة من قبل العمـال. لذلك، فـهي أكـثر ضرراً من السـابقة التي كنا ندركهـا، منـذ أن بـدأت، أننا لم نعتـبر أشـخاصًا وبدلاً من ذلـك كملحقات لـلآلات. في هـذا المعنى سـتكون ثقافـة الـشركات مضللة.

يشـتمل النمـوذج النفسي-الاجتماعي على نظام تقني، نظـرًا لوجود عملية إنتـاج تتطلـب تنظيمًا رسـميًا خاصًا بها ونظـام حوافز بالإضافـة إلى النموذج الميكانيـكي. ومـع ذلك، يشـتمل هـذا النموذج أيضًـا على المنظمة غير الرسـمية

ويعتبرها عنصرًا آخر من عناصر المنظمة التي سيتم دمجها، وبالتالي فهو يحاول شرح العلاقة بين المنظمة الرسمية والمنظمة غير الرسمية. يهدف النموذج إلى تلبية احتياجات الموظفين الحالية للمنظمة، وبالتالي يصبح من الضروري فهم الأسباب التي تدفع الموظفين إلى التصرف، وبهذه الطريقة يمكن تحقيق نتائج أعمال أفضل.

كما يمكن ملاحظة، بان هذا النموذج أكثر تعقيدًا من النموذج السابق لأنه لا يتطلب فقط التنسيق بين الإجراءات البشرية المختلفة لتحقيق هدف واحد ولكنه أيضًا يحلل الجانب الشخصي لكل من الإجراءات التي يقوم بها الموظفون. بعبارات مبسطة قد تحمل الإجراءات جاذبية أكبر أو أقل للشخص الذي ينفذها.

من الأهمية بمكان أن نفهم أن جهود أو تصرفات الأفراد في المنظمة تؤثر على دوافعهم الحالية، وبالتالي فهذه هي بالتحديد السلوكيات التي تسعى المنظمة نفسها لإرضائها. بالإضافة إلى النظام التقني فمن الضروري تحليل المنظمة غير الرسمية لتكييف الإجراءات التي يتعين تنفيذها مع واقع العمل نفسه (الملاءمة التنظيمية أو الداخلية)، وكذلك التكيف مع البيئة لتحقيق (الملاءمة الاستراتيجية).

ولهذا السبب يتوقف أسلوب القيادة عن الاستبداد ويصبح قائمًا على المشاركة والتفاوض. لا ينقل الاتصال المعلومات لإنجاز المهام فحسب، بل يتطلب أيضًا اتصالًا تصاعديًا لمعرفة الدوافع الحالية لأعضاء المنظمة وبالتالي أن يكونوا قادرين على أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات.

بنفس الطريقة، يتم تعزيز نظام الحوافز بتعيين مهامه الخاصة التي تعتبر جزءًا من عملية التحفيز.

من الممكن أن تنشأ الظروف التي تهيمن فيها دوافع المدير لأسباب اقتصادية، حتى يأخذ المدير الميل إلى القيادة على أساس أن هذه الإجراءات هي الوحيدة التي تعتمد بشكل فعلي في منظمته.. لذلك، فيما يتعلق بالمعلومات المذكورة سابقًا، إذا صادف واكتشف صاحب العمل

أنه من بين فريقهم، يوجد أشخاص لديهم أسباب أخرى، فإنهم يميلون إلى استخدامها طالما يمكنهم القيام بذلك اقتصاديًا وبطريقة فعالة من حيث التكلفة. في كثير من الحالات، ليس لعملية التفاوض والمشاركة أي غرض آخر سوى التلاعب نفسياً بالناس عن طريق محاولة تحفيزهم بأرخص طريقة ممكنة.

أصبحت العديد من التحسينات في ظروف العمل التي يتم تنفيذها في الشركات مجرد تقنيات معالجة تستند إلى علم النفس الاصطناعي. يعتبر النموذج الاجتماعي النفسي للشركة ككائن اجتماعي يشارك فيه الأفراد للحصول على الحوافز وتلبية الاحتياجات الأخرى، بحيث لم تعد الحوافز التي تقدمها الشركة هي الأسباب الوحيدة للعمل. يتضمن هذا النموذج أفكارًا حول الدافع الذي يتوافق مع صورة الرجل كنوع نفسي [19].

لذلك، يتم تفسير العمل الإنساني من خلال الانجاز الشخصي. ويعتمد على المستوى التلقائي أو غير الرسمي وله هدف مزدوج: كفاءة العمل (الربح، الإنتاجية، ...) وتحقيق الأهداف الشخصية (رضا الموظفين). هذا يسمح بنماذج توجيه أكثر تشاركية للشخص للعمل من أجل الدافع الداخلي.

وفقًا لهذا النموذج، يتمثل الهدف في زيادة الحافز الداخلي للأشخاص للقيام بما يجب عليهم حتى تنمو كفاءة الأعمال أيضًا. من الناحية الفنية، إنها مسألة استيعاب الأشخاص لأهداف المنظمة.

لا يمثل كل من النموذج الميكانيكي والنموذج السوسيولوجي بديلاً عن أولوية الفرد مقابل الكائن الاجتماعي. يضعنا هذا النموذج أمام رؤية أكثر اكتمالا للواقع، لكنه يستلزم خطر الترويج للمنافسة الداخلية إلى مستويات قد تصبح مفرطة، مركزة فقط على تحقيق إنجازاتها ورضاها الفردي [20].

## 6 - نموذج الأنثروبولوجية أو الإنسانية: المنظمة كنظام بشري

## Anthropological or Humanistic Model: Organization as a Human System

يتميز النموذج المعني بالسعي إلى تنسيق الإجراءات التي يتخذها أعضاء المنظمة لتلبية الاحتياجات الحقيقية. مع أخذ هذه النتيجة في الاعتبار، فإنه يدمج ويحلل الاحتياجات الحالية، وكذلك النظام التقني. ومع ذلك، فإن المؤسسة تسعى صراحة إلى تلبية الاحتياجات الحالية لحد الآن بطريقة غير ضارة، حتى أنها قد تكون مفيدة للاحتياجات المتبقية من الناس.

النموذج الأنثروبولوجي، الأكثر اكتمالا من نوعه، هو النموذج الذي يعتمد على الناس بينما يتناول أسئلة لماذا وكيف تنتهي الأشياء. والغرض من ذلك هو تحقيق معيار الاتساق، أي مجموعة القيم الإنسانية والأخلاقية التي يتم الترويج لها في المنظمة من خلال القرارات التي يتم اتخاذها، بالإضافة إلى تفاعل الفلسفة وثقافة الأعمال. والغرض من ذلك هو تعزيز طريقة الحياة وحيث أنه لا توجد قرارات محايدة، فسيقوم العمال بتطوير عملية تعلم كاملة تستند إلى تجاربهم الشخصية والتي تلتزم بدورها بفلسفة العمل وتناقضها مع ثقافة العمل التي تمارس: ما يجب القيام به (الفلسفة) يجب أن يتناقض مع ما يتم (الثقافة) لأن المبادئ الأخلاقية والقيم الإنسانية المقترحة يجب أن تكون موجودة في القيم والمواقف الإنسانية التي تمارس وتعبّر عنها بشكل ملموس من رؤية الأشياء والقيام بها [12].

تمامًا كما يفكر النظام الفني في مجرد الإجراءات والقرارات التي يتم اتخاذها أو الكائن الحي في السلوكيات التي يتم القيام بها وكيف يتم القيام بها، في منظمة موجهة نحو هذا النموذج، كذلك نجد أيضًا استجابة لما تم القيام به. إن ما يميز هذه المنظمات هو القيام بالنظر الصريح في القيم التي تحاول من خلالها المنظمات تحديد الأشخاص الذين يعملون

هنـاك وإتقـان دوافـع أفعالهـم وتعليمهم بهذا المعـنى. هنا تجسـد المنظمة قيمًا ملموسـة يجـب أن تتخلل جميع أنشـطتها.

في النظـام التقـني، يتـم قيـاس القيمـة مـن خـلال العلاقـة بين مـا يتم إنتاجـه ومـا يتـم اسـتهلاكه، بينمـا في النمـوذج النفسي-الاجتمـاعي، يتـم تحديـد القيمـة بالرضا الحـالي للأفراد الذين يتشـكلون في المنظمـة. ومع ذلك، في المؤسسـة، تصبـح القيمـة النهائيـة هي درجة الرضا المسـتقبلي للأشـخاص المنظمـين. لذلـك، يعـد الرضـا الحـالي ضروريًـا ولكنـه غـير كافٍ، حيـث أنه مـن الـضروري الوصول إلى الحـد الأدنى، على الرغم من أنـه لا يمكـن اعتباره هدفًـا نهائيًا [19].

المنظمـة الـتي تتجه نحو هـذا النمـوذج لن توفر فقـط المكافآت المناسـبة وتجعـل العمـل ممتعًا قـدر الإمكان، ولكن هذا النموذج سـيتم تشـجيعه بين موظفيهـا عندمـا يواجهـون عقبـات وعند بذل جهـد لحل هذه المشـكلات، ويكـون الكمـال مسـتمد من الممارسـة. عـلاوة على ذلك، سـتوفر الوسـائل الـتي يحتاجـون إليها مصـدرا مسـاعدا لمواجهة مخاوفهـم وصعوباتهـم لحلها بشـكل صحيح.

في الوقـت الحـالي، نجد المنظمـات، وخاصة الـشركات الكبـيرة، التي لديها مدونـات أخلاقيـة، بمـا في ذلـك سياسـات المعاملـة الجيـدة تجـاه الموظـف واللوائـح والعلاقـات الخارجيـة الـتي تسـاعد على تشـكيل القيـم المؤسسـية، وكذلـك العمليـات الأخـرى. ومع ذلك، يجـب أن نـدرك أن أي منظمة بشرية صريحـة أو غـير صريحـة لهـا قيم تحددهـا طريقـة معاملـة الأشـخاص، وهذا بـدوره يعـني مفهـوم الشـخص والطريقة الـتي يتطور بهـا ويتقن بهـا مفهوم ومهمـة المنظمـة. الأمـر الأكثر أهميـة هو الإجـراءات التي تتخذهـا المنظمة، وبهـذه الطريقـة، فهنـاك عـدد مـن الإجـراءات الـتي سـتحصل على موافقة أعضائهـا أو عزلهـا. يوضح هذا النمـوذج التطابق الذي يحققه الأشـخاص مع شركاتهـم، وتطويـر الـولاء للمنظمـات، وعلاقـات السـلطة والقيـادة، وما إلى ذلـك. يحصـل هذا التطابـق مع الشركـة على وحدة بـين أعضائها يتـم تعريفه

على أنــه الســلوك التلقائي للأشــخاص الموجــه نحو تنفيــذ أداء الشركــة وخلق القيمــة من قبــل الشركة.

عندمــا تــضيء أهــداف الشركــة مــن خــلال المبــادئ الــتي تقــوم عليها المنظمــة، يتم تأســيس اتحاد بــين غاية الشركــة ونهاية الشــخص بحيث يصبح حينئــذٍ التفكــير في الهويــة أو التكامل [20].

يتفــق المتخصصون في الســلوك الإنســاني على أن الشــكل التنظيمي الأكثر ملاءمــة هــو الشــكل الذي يعكس الطبيعــة المزدوجــة للإنســان واحتياجاته، مــن ناحيــة اخــرى فذلــك مــن أجــل تجنــب المعانــاة وتحقيــق نمــوه النفسي. هــذه هي الطريقــة الــتي يجــب أن تتعامل بهــا مع مســؤولية مســاعدة الرجل من اجــل ان يســتمتع بحيــاة كريمة.

الدافــع الذي يتضمن النماذج الســابقة ينطوي على الدافــع المتعالي بمعنى، الإجــراء الذي يحــدث عندمــا نبحــث عــن النتيجــة الــتي يجــب أن يــفي بها عملنــا باحتياجــات شــخص آخر. هــذا الدافع مهــم لأنه، في معظــم الحالات، عندمــا تتحــدث الــشركات عــن الإحبــاط، فإنــه ليس أكــثر من عــدم الرضا على مــتن طائــرة مــن الحوافــز (الدوافــع) المتعالية. بمعنى آخر، تنشــأ المشــاكل المعنويــة في الفريــق. إن إدراك أن مــا نقــوم بــه مفيــد وضروري بالنســبة للآخريــن وهــو عنــصر تحفيزي مهــم في حد ذاتــه. ويتم تضمــين روح الخدمة أو التعــاون غــير الأنــاني في هــذا الدافــع المتعالي.

لذلــك فــإن هــذا النموذج يأخــذ في الاعتبــار الأنــواع الثلاثة مــن دوافع الفــرد: الدافــع الخــارجي ، والذي يتضمن أي حافز يعــزى إلى أداء الفعل وجزء من شــخص آخر غير الشــخص الذي يقوم بتنفيذ الإجراء (على ســبيل المثال، التعويــض والثنــاء ...) ، الدافــع الجوهــري ، الذي يتبــع نتيجــة تنفيــذ الإجراء للشــخص الذي يقــوم بــه ويعتمــد فقــط على حقيقــة القيــام بــه (على ســبيل المثــال ، التعلــم الذي يســببه ، والمتعــة الــتي تبلغ عنــه ، ...) ، وأخــيرا ، الدافع المتعــال والذي كمــا ذكــر أعلاه، وتتبــع نتائــج العمل في أشــخاص آخرين من أولئــك الذيــن ينفذونها (على ســبيل المثال ، العــلاج الفعال للمــرض، المعرفة المكتســبة مــن قبــل الآخرين، ومــا إلى ذلك).

في الختـام، يمكننـا القـول إن هـذه النماذج الثلاثـة لا ينبـغي فهمها على أنهـا متبادلـة، ولكـن كل منها مدمـج في النمـوذج التالي. لذلـك لدينا صورة أفضـل لما يحـدث في واقـع العمل.

## 7 - الاعتبارات النهائية Final Considerations

توجـد الاختلافات الأساسـية بين النمـاذج الثلاثة في المفاهيـم المختلفة للشـخص الذي يتعاملـون معـه عنـد بنـاء نظرياتهـم، وبالتـالي نجـد في كل واحـد منهـم مفهومًا مختلفًـا عن دوافـع الكائن البـشري. في النموذج النفسي والأنثروبولـوجي الذي يواجـه الميكانيـكي، النـاس ليسـوا فقط مواضيـع قادرة على أداء سلسـلة مـن العمليـات البدنيـة، ومـع ذلـك، فإنها تشـمل أيضًا على عملياتهـم المعرفيـة كشيء يؤثر بشـكل جـذري على الإجـراءات أو العمليات الـتي سـيقوم بها هـذا الموضوع.

إذا كنا نرغب في إجراء مقارنة بين ما تمثله هذه النماذج الثلاثة لإدارة الأعمال والعلاقات الإنسانية التي نعرفها عن الحياة اليومية، فيمكننا إنشاء التطابق التوضيحي التالي على سبيل المثال: في النموذج الميكانيكي هناك إتقان واضح لبعضها البعض يعرف فيه كل طرف ما يطلبه أو يطالب به كنظير، وهو ما يشبه الدعارة، حيث يحتاج المرء إلى الآخر ويطالب الآخر بالمال دون التوسط بينهما في نوع آخر من العلاقات الشخصية العلاقات. في النموذج النفسي والاجتماعي، نواجه العلاقات العاطفية للزوجين اللذين رغم طابعهما المتقطع والزمني، لا يمكنهما الاعتماد على استمراريتهما المستقرة مع مرور الوقت حتى لو كان بإمكانهما أن يستمرا لفترة طويلة من السنوات، وهذا هو السبب في تمزق هذا الموقف الذي لا يمكن رؤيته بوضوح على أنه فشل ولكن ببساطة كنهاية لعلاقة مؤقتة. أخيرًا، يشبه النموذج الأنثروبولوجي، في هذا المعنى، الزواج الناضج والمستقر، مع سنوات من الخبرة المشتركة وإثراء الخبرات المتبادلة التي ولدت منذ البداية بطموح دائم إلى أجل غير مسمى وتعمل كحل وسط بين الجزء الذي يعمل كضامن للنتائج المتبادلة المتوقعة والمطلوبة من الجميع. وينطبق الشيء نفسه على مهنة الطب: أنا أمارسها من أجل مصلحتي ومن أجل النجاح المهني أو كوسيلة للحياة في خدمة صحة الآخرين.

كما هو موضح أعلاه، هناك ثلاث طرق ملموسة لفهم تشغيل وإدارة الشركة التي تنتج ثلاثة نماذج تفسيرية: الميكانيكية، النفسية والاجتماعية، الأنثروبولوجيا، كل منها يتضمن كل ما يشمل من الجوانب السابقة، والمساهمة في الجوانب الجديدة.

في النموذج الميكانيكي، ينصب التركيز الأساسي على تنفيذ الإجراءات الموكلة إليها، وبالتالي فإن العلاقة الهرمية التي تم تأسيسها لها إتقان واضح. لهذا السبب، فإن نوع الثقة الذي يمكن تطويره بين الأطراف هو ثقة تشغيلية وظيفية: يعتمد الأشخاص بنفس الطريقة التي تعتمد عليها الآلات لأن وجودهم في الشركة يشبه في نهاية المطاف وجود ملحق من الآلات. ومع ذلك، فمن الواضح أن هذا الموقف خاطئ لأن الجهاز لا يتعلم، لا يفكر، لا يقرر ... والشخص يتعلم، وبالتالي يمكن للناس أن يشكلوا ولاءً ضد أو لصالح بعضهم البعض. لكل من هذه الأسباب، إذا كان من الضروري ممارسة الموثوقية الوظيفية التشغيلية، فمن الأفضل القيام بذلك مع الماكينات حيث تصل إلى أعلى درجة من الموثوقية. يسترشد هذا النموذج بالعلاقة السببية أو العلاقة بين الحوافز والاستجابة، سواء بالنسبة للآلات أو للناس. وما يهمنا هو ايجاد شخص وظيفي، أي شخص ينطوي على الشروط التي تفرضها الوظيفة، والمهمة التي يتعين عليه القيام بها، لأنها الطريقة التي نأمل منها تحقيق الفعالية نتيجة لكل ما نضمنه من الحد الأدنى للربح أو الربحية الاقتصادية لبقاء الشركة. وبالتالي ما تم تحقيقه هو نتيجة للقرارات التشغيلية التي تشير إلى تنفيذ الإجراءات اليومية وتقرر العملية الواجب اتباعها في كل لحظة والتي تمثل البعد الفني. نوع الدافع الذي يتم تشجيعه وعرضه على العمال هو الدافع الخارجي لهم الذي نسميه الدافع بالخارجي والذي يوازيه المقايضة: يقدم صاحب العمل للعامل سلسلة من الحوافز الاقتصادية والجوائز والعقوبات التي يأمل من خلالها الحصول عليها في مقابل تعاون موضوعي وواضح في تنفيذ المهام الموكلة إليه. ومع ذلك، فمن السهل أن نفهم عدم كفاية هذا النهج لشرح تطور المهام التي يجب أن يتدخل فيها الإنسان بنشاط وليس في عملية نشاط الجهاز. يستجيب النموذج فقط لسؤال ما الذي يتم فعله لكن البشر بحاجة إلى أكثر من ذلك

بكثير فنحن نحتاج أيضًا إلى قيم تقدير الذات، أي أن يدرك الآخرون أننا حققنا بلاءً حسناً وضرورة أن نحب الآخرين، ونعمل على تطوير القدرة على حب الآخرين ورد الجميل عاطفتنا باعتبارها المراسلات الحرة والطوعية التي تلقيناها منهم، وهو ما يستلزم مستويات عالية من الرضا الشخصي والتكامل مع بعضهم البعض. وبالعكس يؤدي إلى الإحباط، والشعور بالوحدة، والحزن الاكتئابي أو بديله: الهستيريا من شخص غير قادر على الرد بحرية نتيجة لقلة المودة المستلمة. ولذلك تتبنى مواقف أنانية هائلة ومحاولات للمطالبة باستمرار انتباه الآخرين ومصلحتهم على شخصه من أجل أن يصبح مركز الكون بأكمله الموجود، مما يؤدي إلى درجة عالية من عدم الرضا الشخصي.

فيما يتعلق بالنموذج الثاني، علم النفس الاجتماعي، فإن التركيز الأساسي هو الحصول على سلوك يعتبر مرغوبًا فيه. لذلك فإن العلاقة التي تم تأسيسها هي متنكرة ضمن قفاز، وهو على ما يبدو لم يتم ملاحظته لأن الغرض من ذلك هو مقدرته الخاصة على تقديم الاشياء والغايات واهداف الشركة، حيث يقوم العامل بأداء واجبه المنزلي بكل سرور لأن كل شيء يأتي «برضاهم» كما ذكر سابقا. يفسر هذا النموذج مصيدة فظيعة للتلاعب: أشعر بأنني مفتون بشيء اخر فلقد لمسني بالأمور التي انا ضعيف امامها (المال، والشرف، والمشاعر، والعواطف ...) وبالتالي ممارسة العنف باتجاهي وهذا ما أطلقنا عليه قفاز أبيض يتردد صداؤه في أفكاري. بالنسبة لهذا النموذج من إدارة الأعمال، فإن جميع العناصر التي اعتبرناها وسيلة لتحقيق جاذبية فيما نقدمه، مما يؤدي إلى كفاءة العمل بالنهاية. لذلك، سيكون الدافع أداة مفيدة في خدمة الجاذبية للإجابة على الأسئلة المتعلقة بكيفية ومع من تتم هذه الأشياء وهذا بدوره يضمن للشركة الحصول على أشخاص عاملين وقد وضعنا فيهم ثقة تشغيلية وظيفية. وبالتالي يُعترف بالمجموعة البشرية، من حيث المبدأ، بمهمة أو بعد اجتماعي تقوم به: لإنشاء طريقة ملموسة لاتخاذ إجراءات لضمان الحد الأدنى مما يعتبر مرغوبًا فيه والذي هو أساس الكفاءة. هذه الطريقة الملموسة لرؤية الأشياء وفعلها هي أساس ثقافة العمل التي تشرح كيفية التصرف بها، والتي تُظهر القيم الإنسانية التي تمارس وتلك المستبعدة والمهمشة. كل هذا

يعتمد على القرارات التكتيكية والتي تعد بمثابة الهيكلية للعملية من خلال تخطيط الطريق إلى الأمام لتحقيق الأهداف. وان نوع الدافع الأكثر تشجيعًا هو بمثابة الدافع الجوهري، وهو نوع من الدافع الداخلي أو الدافع الذاتي الذي يقدر الفرد بمهنته المهنية، حيث أن هذه الرغبة تتولد لديه بأن يكون محترفًا جيدًا وهذا ما يشجعه على تنفيذ مهمته بشكل صحيح، حتى عندما يقوم كل من الدافع وثقافة الشركة نفسها بتضليل العامل عندما يكتشف التلاعب المنحرف الذي يتعرض له في المنظمة، إما عن طريق إتقان القفازات البيضاء أو التلاعب المحسوب لأنه، على الرغم من أن الشخص يبدو مهمًا، الا إنه مجرد مظهر لأن ما نحاول تحقيقه هو التصرف بمهارة للعامل لمصالحنا على أساس الطريقة التي نقدم بها الأشياء، مثل الدافع الذي نقترحه ، ودرجة التعاون والمشاركة التي يبدو أننا نعطيها للعامل، ومع ذلك، لا يعتبر العامل في هذه المنظمة شخصًا ولا في مبادراته الشخصية. إذا لم نتمكن في يوم من الأيام من تقديم الحوافز الاقتصادية التي كنا نعرضها، فسوف نرى أن الشيء الوحيد الذي يهم هو تحقيق النتائج الاقتصادية أولاً وقبل كل شيء، وتنافسية شرسة ضد بعضها البعض، وهو ليس مرادفاً للمنافسة. لذلك، فإنه تلاعب نفسي، على الأقل، تستخدمه الشركة للعمال كأداة للحصول على ما تريد. إن النموذج الأنثروبولوجي هو النموذج الوحيد الذي يقدم شرحًا عالميًا وكاملًا للشركة، في جوانبها الفنية والنفسية والأخلاقية، بحيث يقدر الشخص على ما هو عليه وما يمكن أن يصبح، لأن ما هو الشخص الذي سيكون نتيجة لتجاربهم. المهم في هذا النموذج هو تحقيق نمط حياة يجعل العلاقات الإنسانية الحقيقية ممكنة بين أعضاء المنظمة ومع كل ما يحيط بهم، وذلك من اجل تحقيق التنمية الكاملة لجميع الإمكانيات. يسترشد النموذج بمعيار الغرض، ويبحث عن الأهداف والغايات التي تعتبر صحيحة وقيمة مع الوسائل الكافية وفي الوقت المناسب، وهي: الوسائل الضرورية والملائمة والمتناسبة لهذه الأغراض، لأن الغرض لا يبرر الوسيلة. هذا هو النهج الذي يؤدي إلى البحث عن الوظيفة الشخصية التي يمكن أن تتطور بشكل أفضل لكل عضو في المنظمة، والذي يتم إعداده ومن ثم

تكليفه، مما يؤدي إلى تعزيز الثقة المتبادلة بين الأشخاص. يهتم النموذج بالتالي بالإجابة على جميع الأسئلة الكبيرة، مع التركيز بشكل خاص على السبب ولماذا علي أن أفعل ما أوكل إلي. أيضًا، بقدر ما يستجيب جميع أعضاء المنظمة بشكل إيجابي لجميع الأسئلة الأساسية، تتطور قيمة الوحدة نتيجة القيادة في الشركة، الذي يجمع بين أعضائها موقفا من الوهم والتعاون والمشاركة والاحترام المتبادل وتطوير الأهداف المشتركة ودرجة عالية من الرضا. كل هذا له سبب كونه في معيار الاتساق الذي يشكل هدف هذه المجموعة الإنسانية: تحديد ما هو مهم وما هو مهم كهدف والذي يميل إلى أن يشكل البعد الضروري أو الأخلاقي للمنظمة ، والذي يقودنا إلى فهم معنى العبارة: «من الامور الحاسمة جعل ما هو ضروري (= الكفاءة) ما هو ضروري (= الاتساق)» ، لأن هذه المجموعة من المبادئ الأخلاقية والقيم الإنسانية هي التي تقترح كما ينبغي القيام به وفلسفة العمل وأن كل عضو في المنظمة سوف يقارن مع تلك التي تمارس في ثقافة الشركات، والتي تعتبر ملائمة وضرورية، مما ينتج عنه تفاعل بين كليهما مما يسمح بفلسفة وثقافة التصحيح الذاتي والعكس بالعكس. كل هذا يعتمد على القرارات الاستراتيجية التي تشكل العملية من خلال برمجة الأهداف والغايات النهائية. نوع الدافع الأكثر حاجة لكل ذلك هو الدافع المتعالي، وهو نوع من الدافع الداخلي أو الدافع الذاتي الذي يقدر الفرد من خلاله مهنته أولاً، أي قدرته على الخدمة ليكون مفيدًا للآخرين ولتعزيز مصلحة الآخرين من خلال الإجراءات والصفات والإمكانيات التي لديه.

من الواضح، في جميع أشكال العمل البشري، هناك ثلاثة أنواع من الدوافع، لكن وزنها النسبي مختلف وهذا ما يسمح بالتحدث عن الجودة التحفيزية للشخص. عندما يكون الدافع المتعالي رائعًا، يكون وحده مسؤولاً عن بدء العمل، حتى في غياب المكافآت الملموسة مثل الحوافز الاقتصادية والزخارف وغيرها. صحيح أن الدرجة العالية من الحافز المتعالي ستحفزني على أن أكون مهنيًا مؤهلًا تأهيلا عاليا، ليس لمكانتي الخاصة بل لإمكانيات خدمة الآخرين

الذين يتم تقديمهم إلى عبر اكتساب تلك القدرات الشخصية والمهنية. ومع ذلك، من يفتقر إلى الدافع المتعالي، فمن المستحيل عمليا الوصول إليه من الاثنين السابقتين. في الواقع: إذا كان الدافع الرئيسي لي هو توفير المال والحوافز الاقتصادية، وهو ما أطلقنا عليه الدافع الخارجي، فقد تفهم أنه لا يمكنني تأمينه إلا إذا كان بإمكاني أن أكون محترفًا جيدًا، لكن بهذه الطريقة ما أقوم به هو تعزيز الدافع الخارجي، ووضع في خدمتها الجوهرية. لذلك، كل هذا غير كافٍ لتطوير المزيد من الدوافع، لأننا نواجه وضعا لا يطور إلا ولاء المال المعتاد (= الدافع، خارجي). ومع ذلك، إذا تخلينا عن هذا الموقف فمن الممكن أن نأخذ القفزة النوعية التي تقودنا إلى تقدير العمل نفسه وليس كوسيلة للحصول على دخل أعلى، وعلى الرغم من أن هذا أمر صعب، فإننا نجد حينئذ أن الدافع الخارجي قد أعطى إلى الدافع الذاتي الجوهري. من أجل ظهور الحافز المتعالي والآن فنحن نحتاج إلى قفزة نوعية للأمام: اكتشف مدى أهمية مهنتنا في خدمة الآخرين وتعزيز مصلحتهم من خلال تصرفاتنا الخاصة، حتى لو لم نتلق حوافز اقتصادية، لأننا نحصل على الرضا عن القيام بالسعادة للآخرين بإجراءاتنا وبالتالي نعطي قناة للتعبير عن الاحتياجات العاطفية في إطار العقلانية، وهي ليست الأنانية العمياء أو الإيثار الأعمى والعاطفي ولكن البحث عن الخير للآخرين على أساس الإيثار الذكي والأنانية الذكية ، وهما وجهان لعملة واحدة: أحتاج إلى الآخرين من أجل تحقيق الانجاز الشخصي والبعض الآخر بحاجة لي أيضًا ، لذا فإن هذا الدافع العقلاني لأسباب متجاوزة ، لا يعارض التنمية بحد ذاته (= «الأنانية» الذكية) ، بل هو الذي يجب أن يدفعه للنمو في فضائله الأخلاقية ، وهي التي تجعله مثاليًا كصانع قرار. كما يمكن أن يرى، يعتمد النموذج الأنثروبولوجي على تحقيق التبرعات الشخصية التي يتم تقديمها وتلقيها ومراسلتها بشكل صحيح، نظرًا لأن هذا هو أساس العلاقات الإنسانية الحقيقية حيث تم كشفها مرارًا وتكرارًا في مختلف أجزاء تطورنا.

## اختبر معرفتك Testing Your Knowledge

**أجب عن الأسئلة التالية بالصواب (T) أو خطأ (F)**

1 - نادراً ما يذكر المدراء صراحة النماذج المستخدمة عند اتخاذ القرارات. **T**

2 - تمثل النماذج النظرية لإدارة الموارد البشرية واقع الشركات. **F**

3 - يستند النموذج الناعم إلى تحكم شامل ويعتمد النموذج الصعب على التحكم من خلال مشاركة الموظفين. **F**

4 - استنادًا إلى الجودة التحفيزية للأفراد، يمكننا أن نجد ثلاثة نماذج مختلفة: النموذج الميكانيكي والنموذج الاجتماعي-السوسيولوجي (يُطلق عليه أيضًا النموذج العضوي أو البيولوجي) وأخيرا النموذج الأنثروبولوجي (المعروف بالنموذج المؤسسي أو الإنساني). **T**

5 - يسعى النموذج الميكانيكي إلى تأسيس أداء الأعمال، والذي يجيب على السؤال فيما يتعلق بما تم إنجازه ويتابع تحقيق النتائج الاقتصادية نتيجة لبعض العمليات الفنية. **T**

6 - المشكلة الرئيسية للنموذج النفسي الاجتماعي هي عدم مراعاة الجوانب غير الرسمية أو التلقائية للمنظمة مثل دوافع الموظفين والتفاعلات الأخرى. **F**

7 - يسعى النموذج النفسي الاجتماعي إلى إرضاء الموظفين من خلال جعل مهام العمل وكفاءة العمل جذابة، بحيث يتضمن البعد الاجتماعي للمجموعة البشرية. **T**

8 - لا يتضمن النموذج النفسي الاجتماعي نظامًا تقنيًا ونظامًا للحوافز كما هو الحال في النموذج الميكانيكي. **F**

9 - في كثير من المواقف، ليس لعملية التفاوض والمشاركة المستخدمة في النموذج النفسي-الاجتماعي أي غرض آخر سوى التلاعب نفسياً من خلال محاولة تحفيزهم بأرخص طريقة ممكنة. **T**

10 - إن النمـوذج الأنثروبولـوجي ليـس هـو النمـوذج الأكـثر اكتمـالا، وهـو النمـوذج الذي يعتمـد على الأشـخاص أثنـاء معالجة الأسـئلة لمـاذا ولماذا تنتهي الاشـياء. **F**

## References المصادر


1. Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. ILR Press: Ithaca, NY.
2. Arthur, J. (1994). Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover. *Academy of Management Journal, 37,* 670–687.
3. Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea: Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal, 43,* 502–517.
4. Bartel, A. P. (2004). Human resource management and organizational performance: Evidence from retail banking. *Industrial and Labour Relations Review, 57,* 181–203.
5. Batt, R. (2002). Managing customer services: Human resource practices, quit rates, and sales growth. *Academy of Management Journal, 45,* 587–597.
6. Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRMfirm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review, 29,* 203–221.
7. Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal, 49,* 544–560.
8. Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal structure. *Journal of Management, 31,* 758–775.
9. Ferris, G.R., Arthur, M.M., Berkson, H.M., Kaplan, D.M., Harrell-Cook, G. and Frink, D.W. (1998). Towards a social context theory of the human resource management-organisational effectiveness relationship. *Human Resource Management Review, 8*(3), 235–264.
10. Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. *Journal of Management Studies, 24*(5), 21–503.
11. Guthrie, J. P. (2001). High involvement work practices, turnover and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal, 44,* 180–190.
12. Gómez Fernández, J. M. (1999). *Recursos Humanos. Fundamentos del comportamiento humano en la empresa*. Madrid: Ed. Encuentro.
13. Hendry, C., & Pettigrew, A. (1986). The practice of strategic human resource management. *Personnel Review, 15*(5), 3–8.

14. Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal, 38,* 635–672.
15. Lawler, E. (1986). *High-involvement management*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
16. Legge, K. (1995). *Human resource management: rhetorics and realities*. Basingstoke: Macmillan.
17. Ministry of Labor and Immigration. (2010). Encuesta de calidad de vida en el trabajo: Síntesis de resultados. Retrieved from http://www.empleo.gob.es/estadisticas/ecvt/Ecvtsint2010/ANE/ Sintesis.htm.
18. Ostroff, C., & Bowen, D. (2000). *Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness*. In K. J. Klein & S. W. J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations* (pp. 3–90). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
19. Pérez López, J. A. (1994). *Fundamentos de la Dirección de Empresas*. Madrid: Ed. Rialp.
20. Rodríguez, A., & Aguilera, J. C. (2005). Persona ética y organización: Hacia un nuevo paradigma organizacional. *Cuadernos de Difusión, 10*(18–19), 61–77.
21. Schuler, R. S. (1992). Strategic human resource management: linking people with needs of the business. *Organizational Dynamics, 21*(1), 18–32.
22. Stewart, T. A. (1996). Taking on the last bureaucracy. *Fortune*, January 15, 105–107.
23. Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of Management Journal, 50*(3), 558–577.
24. Tichy, N. M., Fombrum, C. J., & Devanna, M. A. (1982). Strategic human resource management. *Sloan Management Review, 23*(2), 47–61.
25. Truss, C., Gratton, L., Hope-Hailey, V., McGovern, P., & Stiles, P. (1997). Soft and hard models of human resource management: A reappraisal. *Journal of Management Studies, 34*(1), 53–73.
26. Walton, R. E. (1985). From control to commitment in the workplace. *Harvard Business Review, 63*(2), 77–84.
27. Wright, P. M., Gardner, T. M., Moynihan, L. M., & Allen, M. R. (2005). The relationship between HR practices and firm performance: Examining causal order. *Personnel Psychology, 58,* 409–446.



# التدريب وتنمية الموارد البشرية: مساهمة موجزة في فهم أفضل لصلتها

# Training and Development of Human Resources: A Brief Contribution to a Better Understanding of Its Relevance

كارولينا ماتشادو

**المستخلص:**

ان التكامل ضمن سياق يتسم بالتغيرات العميقة ومع مستويات متزايدة من القدرة التنافسية، تحتاج المنظمات إلى موارد بشرية مدربة تدريبا جيدا ومستنيرة قادرة على الاستجابة بسرعة وفعالية للتحديات التي تواجهها. في ضوء هذه الديناميكية يسعى هذا الفصل إلى دراسة وتسليط الضوء على أهمية التدريب والتطوير في سياق الإدارة الحالية ومع التركيز بشكل خاص على إدارة الموارد البشرية. نظرًا لطبيعة التدريب والتطوير بالإضافة إلى العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها في تعريف وتنفيذ البرنامج التدريبي، سنتطلع إلى دراسة أساليب التدريب والتطوير المختلفة مع التركيز بشكل خاص على تلك الأساليب المستخدمة بشكل متكرر اليوم. وبالتوازي مع عملية تطوير العمال سوف نتطلع أيضًا إلى دراسة عملية التطوير التنظيمي دون إهمال مشكلة التنوع في العمل.

## 1 - التدريب والتطوير: المفاهيم والأهداف والاختلافات

## Training and Development: Concepts, Objectives and Differences

وعلى نحو متزايد أصبحت الشركات تدرك أنها لا تستطيع المنافسة في أسواق مختلفة ما لم تكن منتجة بشكل كاف وتستثمر في قوة عاملة أفضل تدريباً ومهرة (مع مزيد من المؤهلات). وما يترتب على ذلك أن تدريب الموظفين هو العامل الرئيسي في تحسين مستويات إنتاجية المنظمة. بهذا المعنى، من المهم أن تزود المنظمة عمالها بالمهارات والمعارف

الـتي يحتاجون إليها لمواجهـة التغيـيرات والمطالب المختلفة الـتي يواجهونها. في الواقـع، مـا يحـدث هـو أن الـشركات الناجحـة اليـوم، وعلى نحـو متزايد في المسـتقبل، سـتكون فقـط تلك التي تسـتجيب بسرعـة للتغيرات التي تشـعر بهـا، وتزيد مـن تنوع القـوى العاملـة لديها، وتراهـن على تدريـب موظفيها.

عند هذا المستوى، يمكننا أن نقول إن إعداد العمال، وتمكينهم من العمل في نظام من مستويات الأداء العالية هو نشاط مهم للموارد البشرية. ولهذا السبب يقال إن مدراء الموارد البشرية في الوقت الحاضر يجب ألا يكونوا مرنين بما يكفي وقابلين للتكيف في عالم متغير ولكن يجب أن يكونوا قادرين أيضًا على تطوير برامج تدريب لتكون مناسبة وقادرة على تزويد الموظفين بالمهارات والقدرة على الاستجابة السريعة لهذه التحديات.. وهذا ضروري بشكل متزايد إذا أخذنا في الاعتبار أن التغييرات التكنولوجية السريعة التي نواجهها اليوم تتطلب العمال الذين لديهم المهارات والقدرات والمعرفة التي تسمح لهم بالتعامل مع تقنيات وعمليات الإنتاج الجديدة والمعقدة على نحو متزايد. تجدر الإشارة إلى أن التدريب هو شيء يتجلى في حياة العامل، ليس فقط في لحظة واحدة محددة، ولكن طوال حياته العملية. أي أن ما يحدث هو أنها عملية تبدأ بتوجيه الموظف الجديد (في الشركة)، وتستمر طوال حياة العامل. في هذا المعنى، وكما قلنا بالفعل، من المهم أن يقوم مدير الموارد البشرية بتطوير برامج تدريبية لتحسين مهارات العمال وأدائهم في القوى العاملة المتغيرة. يثبت التدريب والتطوير، بهذه الطريقة بأنهما عاملان حاسمان، بقدر ما يمكّنان العمال من اكتساب المهارات الضرورية ليس فقط في الوقت الحاضر، في مهامهم الحالية، ولكن أيضًا في المستقبل، في مهام جديدة ومختلفة قد يؤدونها. والمبدأ الأساسي هنا هو أنه إذا أصبح العامل أكثر إنتاجية واشترك في مهامه، فسوف تتحسن المنظمة ككل (أي أنها ستصبح أيضًا أكثر إنتاجية). وباختصار فان ما نريد تعزيزه هنا هو أنه ينبغي للمنظمات أن تعامل أصول عمالها ليتم تطويرها بدلاً من تخفيض التكاليف.

لذلك، ما هي الغاية من تدريب وتنمية الموارد البشرية؟

على الرغم من أن هذين المفهومين يُستخدمان في الممارسة بطريقة غير متمايزة (وفي حالتنا لن نكون استثناءً لهذه القاعدة، لأننا أيضًا وبعد التمييز بين هذين المفهومين سنشير إليهم كما لو كانوا المفهوم الوحيد) والحقيقة هي أن هناك بعض الاختلافات المهمة. بهذا المعنى لذلك دعونا نرى ما الذي يتكون منه كل واحد.

بدايةً من التدريب، يمكننا القول إن هذه العملية ليست أكثر من عملية تعليمية قصيرة الأجل تستخدم إجراءً معينًا وعلى أساسه يكتسب العمال معارف ومهارات تقنية / محددة لغرض محدد (لأداء المهام الحالية). يمكننا أن نقول بعد ذلك أنه من خلال التدريب نسعى إلى تحسين الأداء الحالي للعاملين وزيادته من خلال التعلم وزيادة قدراتهم وإمكاناتهم. ويترتب على ذلك تحديد التدريب مع اكتساب المهارات على المدى القصير لتحسين الأداء الحالي. وبعبارة أخرى يمكننا القول إن التدريب يُفهم على أنه العملية التي نحاول من خلالها التصرف على مستوى سلوك العمال ومواقفهم، وتغييرهم من أجل زيادة احتمال تحقيق الأهداف المحددة [1].

بشكل عام، وكما رأينا فان التدريب يتعلق بتعليم الناس كيفية أداء المهام المختلفة. ومن المهم الإشارة إلى أنه على الرغم من أن التدريب هو حقيقة واقعة على جميع المستويات الهرمية إلا أنه أكثر كثافة على المستويين الأدنى والمتوسط حيث تكون الحاجة إلى المعلومات اللازمة لأداء الوظائف الصحيحة ذات أهمية كبيرة. مع الأخذ في الاعتبار أهمية التدريب في الأيام الحالية تقوم الشركات بشكل عام بتطوير مستويات عالية من الاستثمار في هذا المجال.

ويترتب على ذلك بأن الهدف من التدريب هو ضمان أن يتم تنفيذ المهام المختلفة (مع خصائصها المختلفة) في مستويات الجودة المطلوبة من قبل عمال مدربين تدريباً جيداً. وباختصار يتكون التدريب من الاستثمار في الموارد البشرية؛ وتميل إلى توسيع نطاق عمل العمال الذين تم

تدريبهم. وبهذا المعنى وبالنظر إلى ماهية التدريب والهدف الذي يهدف إلى تحقيقه، **فإن النتائج التي يمكن أن تستند إليها هي ممكنة**:

- التقليل من أوجه القصور في الأداء
- الحد من العمال الذين عفا عليهم الزمن العمال
- زيادة التزام العمال
- زيادة مرونة العمال
- الترحيب ودمج العمال الجدد
- زيادة الكفاءة في العمل
- تحسين الإنتاجية
- إيجاد الحلول للتغلب على المشاكل التنظيمية

يرتبط تطوير الموظفين، بدوره في تحديد القدرات طويلة الأجل الضرورية الناتجة عن الخطة الاستراتيجية للشركة. إنه أوسع من التدريب، في إشارة إلى فرص التعلم التي تم تطويرها لدعم التطور و / أو نمو الموظفين [1]. يمنح هذا التطوير الموظفين معلومات أقل تفصيلا ومحددة ولكن من ناحية أخرى يوفر لهم تعلم أوسع، والتي يمكن تطبيقها في تنفيذ مجموعة متنوعة من الوظائف وكذلك في الأعمال المستقبلية. أي عندما يتعلق الأمر بتطوير الموظفين، فهذا يشير إلى العملية التي يكتسب بموجبها الموظفون المهارات والمواقف والخبرات اللازمة للنجاح في أداء المهام الحالية والمستقبلية. بشكل عام، يتم الإحساس بالتطوير على مستوى الإدارة ولذلك فمن خلاله يتم الوصول إلى مجموعة من الأهداف، وهي [2]:

- تقليل أو منع التقادم على مستوى الإدارة، مع إبقاء المدراء المسؤولين.
- زيادة الفعالية الكلية للمسؤولين.
- زيادة (تقوية) المستوى العام لرضا الناس في مكان عملهم.
- إعداد الناس لشغل وظائف في المستقبل ذات أهمية أكبر.

علاوة على ذلك، ولتعزيز الأهداف التي ركزنا عليها للتو، يمكننا القول إن تطوير الموظفين يخدم بشكل أساسي من أجل:

- زيادة الفعالية الفردية في الحاضر والمستقبل.
- زيادة قدرة الفرد على التكيف مع الاحتياجات المستقبلية.
- تعزيز العلاقة بين وظيفة الفرد والاحتياجات الاستراتيجية للشركة.

(يجب أن نأخذ في الاعتبار أن احتياجات تنمية الموارد البشرية تتغير وفقًا للمتطلبات التي قدمتها المستويات الهرمية. وفي الواقع فان المشرفين لديهم احتياجات تنموية معينة، وإن المستويات المتوسطة بها آخرون، وكبار المدراء لديهم احتياجات بالفعل أيضًا). باختصار، تطوير الموظفين هو القضية الاساسية وليس الجزئية. وهذا يؤدي إلى فهم أفضل للعملية، ومن خلال هذا الفهم فان ذلك يساهم في أداء الوظائف بشكل أفضل.

مما سبق يترتب على ذلك بأن التدريب جزء من تنمية الموارد البشرية. أي أن التدريب هو مسألة محددة تتعلق بتنمية الموارد البشرية، وفي نفس الوقت ومن منظور أوسع فإن تنمية الموارد البشرية هي مسألة محددة تتعلق بالتطوير التنظيمي.

**من الناحية التخطيطية سيكون لدينا (الشكل 1)**:

ويترتب على هذا الشكل بأنه على الرغم من أن التطوير التنظيمي هو نظامي وشامل، فإن تطوير الموظفين موجه نحو التوظيف لكل موظف ويهدف الى تطويرهم المستمر من اجل تحقيق أهداف طويلة الأجل.

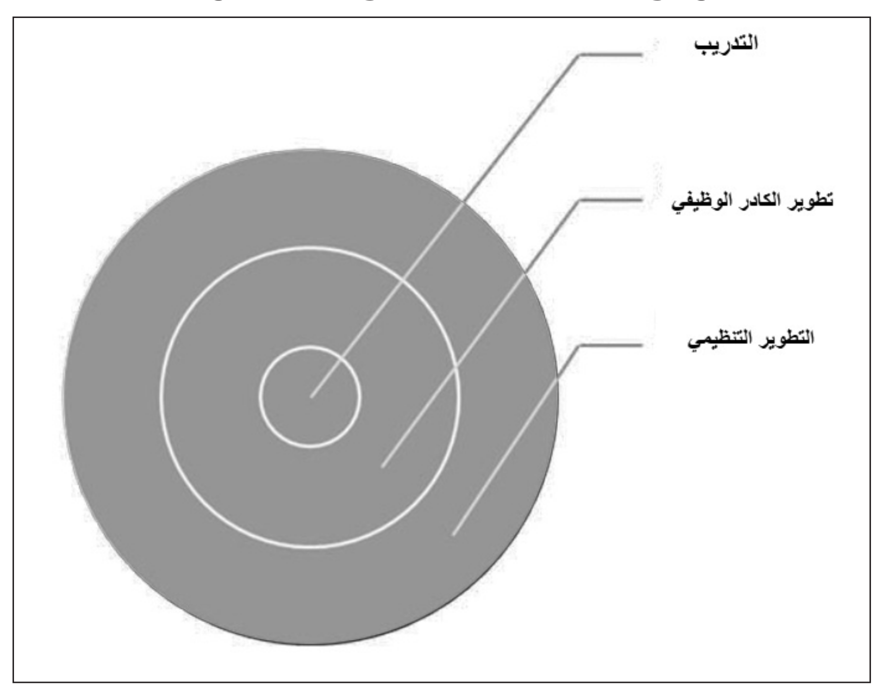
يستند التدريب بدوره إلى رؤية مجهرية وقصيرة المدى، تسعى، كما رأينا إلى تزويد الناس بمعرفة جديدة ومهارات جديدة. باختصار، إنه تغيير في سلوك هؤلاء الناس.

في هذا المستوى، وبعد ما قلناه سابقًا، يمكننا حتى أن نقول إن التدريب يمكن أن يشمل ثلاثة أنواع من التغييرات السلوكية وهي:

- نقل المعلومات: هذه هي أبسط طريقة لتغيير سلوك الناس. إن النقل

البسيط للمعلومات لزيادة معارف الناس ومهاراتهم سيمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة أكبر.

- تطوير المهارات: تسعى العديد من برامج التدريب إلى تحسين أو تطوير المهارات والقدرات اللازمة لأداء المهام
- تطوير أو تعديل المواقف: غالبًا ما يتم السعي من خلال التدريب إلى تغيير المواقف السلبية تجاه المواقف الأكثر ملائمة.




**الشكل 1 العلاقة بين التدريب والتطوير الشخصي والتطوير التنظيمي**

ينبغي التأكيد بان التدريب والتطوير يمثل استثمارًا في أداء العمال الحالي والمستقبلي، فإنه يصبح فعالًا فقط إذا كانت هناك مشاركة واشتراك حقيقين من جميع عناصر المنظمة. لهذا السبب يقال إنه من أجل تحقيق نتائج جيدة، يجب أن يبدأ الالتزام والاهتمام بالتدريب والتطوير في قمة التسلسل الهرمي في نفس الوقت الذي يجب فيه تشجيع مشاركة والتزام جميع العمال.

## 2 - أهمية التدريب والتطوير في الوقت الحاضر

## The Relevance of Training and Development Nowadays

في سياق يتسم بالتغيرات العميقة، حيث التدويل والعولمة حقيقة واقعة، يحتاج الناس إلى تعلم طرق جديدة لتحقيق أهدافهم. وضمن هذا المستوى، يعد تدريب الموظفين وتطويرهم أمرًا مهمًا في تحفيز المهارات والتعلم مدى الحياة على جميع المستويات في المنظمة، مما يوفر للموظفين استجابة أكثر إيجابية لهذه التحديات.

في كل هذه الديناميكية من الشائع وبشكل متزايد أن يضطر الناس بمفردهم إلى المراهنة على تنميتهم. وبعبارة اخرى ومنذ ذلك الحين، ومن المنظور الفردي، فان ما نلاحظه هو أن دور التدريب وخاصة تطوير الموارد البشرية، يتمثل في تزويد الناس بالمعرفة والمهارات اللازمة لأداء مهامهم الحالية بشكل أفضل (جعلها أكثر أمانا)، بينما تسعى في الوقت نفسه إلى إعدادهم بشكل أفضل لأداء المهام المستقبلية.

على هذا المستوى فان ما نراه هو أنه بهذه الطريقة سعى الناس إلى الحصول على تدريب تقني وثقافي وإداري. ومع ذلك فإن التحديات التي نواجهها في كثير من الأحيان تتطلب أن يشارك الناس أنفسهم بشكل تدريجي في تدريبهم الخاص. أي أنه يتعين على المزيد والمزيد من الموظفين تحمل مسؤولية تدريبهم وتطويرهم، وما الذي سيحدث، على وجه الخصوص، خارج ساعات عملهم. في الواقع فان ما هو متوقع اليوم هو أن الموظفين لا يتمتعون فقط بمهارات ومعرفة العلاقات الشخصية والتقنية عندما يبدؤون عملهم، ولكن أيضًا يجددونهم باستمرار مع وضع متطلبات تدريب جديدة.

وبالتوازي مع هذه الجهود الفردية، تفترض المنظمة أيضًا تأكيدًا خاصًا في تزويد موظفيها ببرامج التدريب والتطوير. وهذا هو، ما نلاحظه هو أنه بغض النظر عن الرهان الذي يجب على العمال أنفسهم صنعه في تدريبهم، لا يمكن للشركة استبعاد هذه المسؤولية. وبشكل أكثر

تحديداً، وبالنظر إلى المطالب المستمرة المفروضة عليها، يجب على الشركات الاستثمار في تدريب وتطوير موظفيها ليس فقط للمساهمة في التأهيل العالي، من خلال مساعدة الموظفين على تحمل مسؤوليات جديدة بشكل أكثر فعالية، ولكن أيضًا للسماح بتعديل أكبر بين الموظفين والإدارة.

في هذا المستوى، يجب أن نضع في اعتبارنا أن التغيير الذي يحدث في البيئة لا يؤثر فقط على محتوى التدريب والتطوير، ولكن أيضًا على الوقت اللازم لتوفير هذا التدريب. في الواقع، ما نلاحظه هو أن الشركات يجب أن تهتم باستمرار بالتحديات التي يضعها السوق من أجل توفير التدريب الأكثر ملائمة وإعداد الموظفين بشكل أفضل للاستجابة لهذه التحديات. البرامج التدريبية التي كانت مناسبة في الماضي هي في الوقت الحالي غير متوافقة مع الواقع التنظيمي. والسبب وراء الحاجة إلى الترويج للبرامج الجديدة هو من أجل توفير المعرفة والمهارات الأكثر حداثة.

من ناحية أخرى، يجب أن يتم هذا التدريب بطريقة سريعة، حيث إنه فقط بهذه الطريقة من الممكن الاستجابة بشكل فعال وكفوء للتغييرات التي يتم الشعور بها. في الواقع فان التحديات والفرص التي تحدث في السوق سريعة للغاية. للاستفادة القصوى منها، تحتاج الشركات إلى إعداد موظفيها في الوقت المحدد. خلاف ذلك، يمكن أن تترك الى الوراء من قبل منافسيها.

التغييرات التي يتم الشعور بها في طبيعة العمل هي أساس اختفاء الوظائف التقليدية، استنادًا إلى أنظمة الإنتاج الميكانيكية والمتحدة وظهور وظائف جديدة تتميز بقدر أكبر من الديناميكية والإبداع، واستنادًا إلى أنظمة الإنتاج المرنة. نواجه تغييرات على مختلف المستويات لا سيما فيما يتعلق باستخدام القوة والمهارات والمعرفة والمعلومات وكذلك الموظفين أنفسهم.

بشكل أكثر تحديدًا، يعرض سوفو ([3]، راجع أيضًا [4]) بعضًا من التغييرات الرئيسية التي تشعر بها في العمل. وهذا هو، بالنسبة له التحولات في طبيعة العمل كانت:

- من العمل دون مؤهل إلى وظيفة ذات معرفة أكبر.
- من المهام المتكررة إلى المهام الإبداعية والمبتكرة.
- من العمل الفردي إلى العمل في مجموعات / فرق.
- من العمل الموجز في الإقسام والوظائف المحددة الى العمل المتنوع على أساس المشاريع.
- من عمل محدد بدقة من حيث المهارات الصارمة، إلى وظيفة تتطلب عدم اليقين والاكتشاف وتغييرات في المهارات والمعرفة.
- من مجال المدراء والمدراء التنفيذيين إلى المشاركة والتعاون والتمكين بين الموظفين.
- من موقف تم فيه تجاهل العملاء (سادت فقط مصالح الشركة) إلى موقف يعتبر فيه اتجاه العميل أمرًا حاسمًا في التطوير التنظيمي.
- من الإدارة إلى القمة والتنسيق، إلى الإدارة الذاتية والتوجيه الذاتي بين مجموعات العمل والتنسيق بين الأقران.

مواكبة كل هذه التحولات التي يتم الشعور بها في طبيعة المهام، وإن المنظمة نفسها ككل تمر أيضًا بمجموعة من التغييرات والمطالب الجديدة التي تعتمد عليها إلى حد كبير في نجاحها. وفي الواقع فإن الظواهر مثل السرعة والمرونة والتكامل والابتكار هي حقيقة جديدة للمنظمة، والتي يجب أن تكون منتبهة لها إذا كانت تريد أن تنجح في السوق الذي يتم دمجها فيه.

من أجل تلبية جميع هذه المتطلبات، يجب أن يكون لدى المنظمات طاقم قادر وعلى دراية وقدرة وان يكون قادرًا على الاستجابة بنجاح لهذه التحديات. وفي هذا المستوى نواجه الأهمية التي يفترضها التدريب والتطوير. في الواقع فانه فقط من خلال توفير التدريب للناس، من أجل تنفيذ مهامهم الحالية بشكل مناسب، وفي الوقت نفسه تعزيز التنمية الشخصية المستمرة التي تمكن الموظفين من الحصول على المعرفة

والمهارات اللازمة لتنفيذ المهام المستقبلية، فإن المنظمة سوف تكون قادرة على الاستجابة بكفاءة وفعالية لهذه التحديات وتحقيق النجاح المطلوب.

من كل ما ذكر أعلاه، يجب على الشركات، أكثر وأكثر، الاستثمار من اجل التحسين المستمر لعمالها. يكتسي تعزيز التدريب وتنمية الموارد البشرية أهمية قصوى لأنه يساهم في خلق ثقافة تعلم فعالة داخل المنظمة من حيث الأفراد ومجموعات العمل.

في هذا القرن، تكمن تحديات التعلم في مستوى الاتصال والتوقع والاستجابة السريعة والتكيف. وضمن هذا السياق من التغييرات السريعة، يكون البقاء والنجاح ممكنين، وليس للمنظمات التي تعلمت (والتي تُترك للبقاء لهذا التعلم)، ولكن بالنسبة للمنظمات التي تعد نفسها للتعلم المستمر والتي تهتم بجعل المتعاونين معها أكثر استعدادًا ومعرفة أكثر حداثة ستكون قادرة على الاستجابة بإبداع لتحديات السوق وبهذه الطريقة سيكون من الأفضل الاستفادة من الفرص الحالية.

مع وضع هذا في الاعتبار، وفي ضوء أهمية التدريب والتطوير، كما كنا نعزز، يمكننا أن نلاحظ أنه من وجهة نظر استراتيجية، سوف يميل التدريب إلى ثلاثة اتجاهات رئيسية [5].

## 1.2 المساهمة في تسريع التنمية الاجتماعية

### Contribute to Accelerate Social Development

مع ازدياد التطورات التكنولوجية بشكل أسرع بكثير من التطورات الاجتماعية، فإن مهمة التدريب هي للحد من هذه الفجوة أو حتى القضاء عليها. من خلال التدريب، وينبغي عندئذ توفير:

- التدريب الخلفي العام (بحيث يفهم الناس سبب حدوث التغييرات).
- التدريب الاحترافي (تمكين الموظفين من الاستفادة بشكل أفضل من المعدات، وكذلك معرفة أفضل للمنتجات والأسواق).

- وأخيراً، ادفع الناس للتعبير عن الرغبة في التغيير. وهذا يعني أن هذا التدريب يسمح أن يؤدي إلى التنمية الفردية للمتعاون.

وبهذه الطريقة، من خلال توفير الأشخاص ذوي المؤهلات العليا، سيساعد التدريب بلا شك في تسريع التطورات الاجتماعية، بحيث يمكن إدخال التغيير / التغيير التكنولوجي بطريقة أكثر سلاسة (على سبيل المثال).

## 2.2 ساعد في تغيير المواقف / السلوكيات

**Help Change Attitudes/Behaviors**

اليوم وأكثر من أي وقت مضى، من الضروري تغيير المواقف بحيث يمكن تعبئة الموظفين وفقًا لأهداف واستراتيجيات الشركة.

قلق الشركات في تطوير مواقف وسلوكيات جديدة، كوسيلة لدمج أهدافها الاستراتيجية بشكل أفضل، وتقديم المشورة للعملاء وبيع المنتجات وهنا يبرز التدريب كأداة مهمة لتحقيقها.

مع الأخذ في الاعتبار الأهمية التي توليها الجودة والخدمة اليوم، فإن تغيير مواقف جميع الموظفين أمر أساسي لتكون قادرًا على الفوز بالمستقبل.

## 3.2 التأهب للمستقبل Prepare the Future

غالبًا ما يلاحظ أن اهتمامات التدريب في مجال الأعمال التجارية هي تدريب الأفراد بحيث يكونوا قادرين على الاستجابة للقضايا الحالية.

ومع ذلك، وبالنظر إلى التغييرات المستمرة في البيئة، يجب بذل هذا الجهد التدريبي ليس فقط في الوقت الحاضر، ولكن أيضًا وبصورة أساسية في المستقبل، إلى الحد الذي يكون فيه التدريب قادرًا على الإجابة على الأسئلة التي سيتم طرحها غدًا.

**في هذا السياق، نواجه نوعين من التدريب، وهما:**

- التدريب الأولي (يتم تقديمه في المدرسة وكذلك في المرحلة الأولى من حياة الموظفين. وبعبارة أخرى، يمكننا القول إنه يتكون من تدريس ما يتم حاليًا).

- التدريب على التطوير (الناتج عن التغييرات التي يتم ملاحظتها، مثل ظهور منتجات جديدة، وتقنيات جديدة، وأساليب إدارة جديدة)

**هذا التدريب على التطوير موجه في أربعة اتجاهات رئيسية:**

- سلوكيات جديدة (تسمح بتحسين مهارات الاتصال والتواصل والعمل الجماعي).
- المعرفة بالمنتجات والأسواق (ظهور منتجات جديدة متزايدة التعقيد، مقترنة بسوق دائم التغير، يدفع الشركات إلى تطوير المهارات التقنية لموظفيها بشكل متزايد من أجل حل المشاكل التي تنشأ بشكل أفضل).
- مهارات / مؤهلات جديدة (لمستويات أعلى من التخصصات).
- ريادة الأعمال الجديدة (وهذا يعني أن المدراء لا ينقلون فقط التعليمات من الأعلى، لكنهم قادرون على تحمل المسؤولية عن وحداتهم ووضع الأهداف وتنفيذ طرق جديدة لتحفيز وإدارة المتعاونين معهم).

النتيجة الكاملة لهذه العملية من التغيير هي لتطوير الموارد البشرية ولها اهمية كبيرة لأنها تخلق روح المبادرة والإبداع والشعور بالمسؤولية، بما يتماشى أكثر مع المتطلبات الجديدة لعالم العمل.

على الرغم من أن هذا هو المبدأ الذي يجب دعمه هنا، إلا أن الحقيقة هي أن الأشياء في الممارسة العملية لا تلتزم دائمًا بهذا المبدأ. في الواقع فانه على الرغم من وجود الكثير من الحديث في مجال التدريب والتطوير، فإن الحقيقة هي أن الشركات وفي كثير من الأحيان، هي في شغف للحصول على أقصى ربح وبالتالي إبداء اهتمام مالي بحت وإهمال العمليات التدريبية المنفذة. وبشكل أكثر تحديداً فان ما نحاول قوله هنا هو أنه مع بعض شركات المتكررة، التي لا تهتم كثيرًا بتوفير التدريب الأكثر ملاءمة لاحتياجات موظفيها ومظهرهم التشغيلي. ويهتمون فقط بتوفير التدريب، دون دراسة مسبقة لاحتياجات التدريب الفعلية.

وبشكل أكثر تحديداً وفيما يتعلق بهذه المشكلة فان ما نريد قوله هنا هو أنه نتيجة لهذا الإجراء فهناك العديد من التخلفات التي يمكن ملاحظتها هنا والتي تنتهي بلا شك بتقويض الأهمية الحقيقية للتدريب. ضمن هذه التخلفات يمكن أن نذكر بعضها الاكثر شيوعًا وهي:

- في العديد من المواقف، توجد أهداف كيان التدريب الذي يسود، سواء من حيث سياسة التدريب أو منهجية التدريب، مقابل فكرة العملية التفاوضية التي تضم المتدربين والمدربين على حد سواء، مع منطق المشاركة.
- هناك استبعاد للمعرفة المهنية التي بناها العمال، والمعارف المكتسبة من الممارسة المهنية (في تطوير نشاطهم) وخارج النظام المدرسي الرسمي.
- في كثير من الأحيان، بعد التدريب، لا تتاح للعمال الفرصة (أو لا تتاح لهم الفرصة) لتطبيق المعرفة الجديدة المكتسبة في أداء مهامهم (انظر [6]).
- في بعض الأحيان تكون الفجوة بين وقت التدريب ووقت التطبيق، وكذلك بين مساحة التدريب ومساحة التنفيذ (أو العمل) كبيرة للغاية بحيث ينتهي بها الأمر إلى خلق شعور من الإحباط مع المتعاونين غير ملائم على الإطلاق لأداء مهامهم.

ضع في اعتبارك هذه الثغرات المحتملة، ومن أجل التغلب عليها، سيتعين على قادة المنظمات التصرف، واعتماد مقاييس مرتبطة مباشرة بجميع هذه القضايا، مع مراعاة عدد من الاستفسارات، وهي:

- اعتماد مفهوم واسع للتدريب (كما ندعو).
- تعزيز وجود صلة فعالة بين التدريب المقدم والاحتياجات التدريبية الفعلية.
- على عكس فكرة الجهد المحدد، يجب فهم التدريب على أنه عملية مستمرة بمرور الوقت.
- ينبغي أن تشجع عملية التدريب والتطوير، عند وقت تطويرها ومشاركة جميع أصحاب المصلحة.

بهذه الطريقة فقط سيكون من الممكن التطوير والاستفادة الكاملة من برامج التدريب والتطوير المنفذة. عندها فقط سيكون بالإمكان الإجابة بشكل أكثر كفاءة وفعالية على التحديات التي يطرحها علينا السياق الحالي الذي نعيش فيه.

كمسألة فضول وفي الختام، يمكن أن نشير هنا إلى بعض الخصائص التي تميز المنظمات بأكثر ممارسات التدريب والتطوير فاعلية، وهي:

- الإدارة العليا تشارك بفعالية في التدريب والتطوير (تخصيص مبالغ كبيرة من إيراداتها لاستثمارات التدريب والتطوير).
- يرتبط التدريب ارتباطًا مباشرًا باستراتيجية الشركة وأهدافها.
- هناك نهج منظم وشامل للتدريب؛ حيث يكون التدريب وإعادة التدريب على جميع المستويات وبشكل مستمر.
- هناك التزام باستثمار الموارد اللازمة، وتوفير ما يكفي من الوقت والمال لتنفيذ برامج التدريب والتطوير.

### 3 - تدريب العمال وتطويرهم وإدارة الموارد البشرية Workers Training and Development and Human Resource Management

كما يعلم الجميع وفي تسلسل ما تمت مناقشته في هذا الفصل فبيئتنا تتغير باستمرار. ويترتب على ذلك أنه من أجل الاستجابة الأكثر فعالية لهذه التغييرات، تحتاج المنظمات نفسها أيضًا إلى تطوير التغييرات بالطريقة التي يتم بها تنظيمها وهيكلتها وباختصار، في تحديد الطريقة التي يتم بها تطوير مهامهم وجميع أنشطتهم. في الواقع، ما نلاحظه هو أن هذا المنظور الإداري الجديد، خلافًا للمنظور الكلاسيكي، يركز على الجودة وخدمة العملاء والنظافة والسلامة في العمل والصحة المهنية والوصول والمساواة بين العمال ومشاركة العمال والتحفيز والتدريب والقضايا البيئية، القيادة، التنافسية، إدارة الأداء، الابتكار، الإبداع، إلخ.

من خلال سياق التغيير هذا (وتتبع الأشكال الجديدة لتنظيم العمل)، تم التركيز بشكل تدريجي على «الأشخاص».

في هذا المستوى بالتحديد، صادفنا إدارة الموارد البشرية التي تشير وضمن سياق الإدارة إلى المجال الذي يتعامل بشكل خاص مع الموارد البشرية. ومع ذلك ولأن الموظفين منتشرين في جميع أنحاء المنظمة يمكننا القول إن إدارة الموارد البشرية تتعامل بشكل غير مباشر مع جميع موارد المنظمة. نظرًا لأننا نركز على إدارة الموارد البشرية (يجب ألا ننسى أنه من الواضح تمامًا هنا أن الموظفين هم عامل النجاح الحاسم في المنظمات؛ فهم عامل التفريق)، يلاحظ أنه هناك ما هو أكثر اهمية من التخطيط والتنظيم والقيادة والسيطرة، يجب أن تركز إدارة الموارد البشرية على تحسين وتطوير القدرات البشرية داخل المنظمة.

أي أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تعد الموظفين بأفضل طريقة ممكنة لتحقيق الأهداف التنظيمية من أجل زيادة الإنتاجية. في الوقت نفسه، تنطوي إدارة الموارد البشرية أيضًا على وظائف استراتيجية وإدارية وعامة تتعلق بجميع الأمور المتعلقة بموظفي المنظمة. في الوقت نفسه، تكون مسؤولة أيضًا عن جذب العمال الجدد والمؤهلين، عن وضعهم / تكاملهم في المنظمة، والإنتاجية، والتدريب والتطوير، وكذلك خروجهم.

جهود التدريب والتطوير (محور تحليل هذا الفصل)، وبالتالي يفترض واحدة من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية.

فيما يتعلق بهذه المسألة، وإذا كان ذلك صحيحًا فأن هذه هي الفلسفة التي تقوم عليها أحدث الأدبيات وبالتالي فهي التي نراها، فالحقيقة هي أن المؤلفين الآخرين الذين بدأت دراساتهم حول هذا الموضوع تتطور منذ بضع سنوات، فلقد قدموا وجهات نظر مختلفة. وبمعنى آخر، ما نحاول قوله هو اعتبار إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن جميع الأنشطة المرتبطة مباشرة بتنظيم الموارد البشرية، وتتبعها، وفي الوقت نفسه، فان

المبـدأ الاسـاسي هو من ضمـن أحـد اهتماماتها وهـو الحفاظ على قـوة عاملة معـدة وقـادرة على مواجهـة تحديـات المنظمـة المختلفـة، ممـا لا شـك فيه أن تدريـب وتطويـر المـوارد البشريـة يعتبر أحـد أكثر مجـالات العمـل أهمية.

المدافعـون عـن هذا المنصـب هم، على سـبيل المثـال، ديسـيمون و ويرنر و هاريـس [7] الذيـن يـرون أن وظيفـة التدريـب والتطوير مدرجـة في إدارة المـوارد البشريـة. وبالنسـبة لهـم فهـذا يعـني أن إدارة المـوارد البشريـة تُفهم على أنهـا «الاسـتخدام» الفعـال للعمـال مـن أجـل تحقيـق أهـداف المنظمـة واسـتراتيجياتها. وبشـكل أكـثر تحديـداً، لهـؤلاء المؤلفـين، فـإن إدارة المـوارد البشريـة لها أهمية أساسـية للحصول على المـوارد البشرية اللازمـة وصيانتها وتطويرهـا لأداء الوظائـف التنظيميـة.

المواقـف المختلفـة لهـا، على سـبيل المثـال، هنـاك مؤلفـون آخـرون مثل نادلـر ونادلـر [8]، وماكلاجـان [9، 10].

فيمـا يتعلـق بمكلاجـان [9، 10]، فإنهـا تسـلط الضـوء على التدريـب والتطويـر، وكذلـك تسـليط الضـوء على إدارة المـوارد البشريـة. وهـذا يعـني أن هنـاك وظيفـة تطويـر تدمج بـين التدريب والتطويـر التنظيـمي والتطوير الوظيـفي؛ ومـن ناحية أخرى هنـاك وظيفـة إدارة الموارد البشرية التي تشـمل تخطيـط المـوارد البشريـة وتحليـل الوظائـف وإدارة الأداء (تقييـم الأداء) والتوظيـف والاختيـار، .... على الرغـم مـن التفكـير في هـذا التميـيز، فإنهـا تـرى أنـه نظـرًا للأهميـة الـتي يأخذهـا التطويـر، فعلى الرغـم من أنـه ليس مبـاشرًا، فإنـه موجـود أيضًـا في إدارة المـوارد البشريـة ولهـذا السـبب يرتبط مجـالا العمـل ارتباطًـا وثيقًا.

مـن ناحيـة اخرى يقـدم نادلـر ونادلـر [8]، موقعًـا قريبًا جدًا مـن موقع مكلاجـان، نظرًا لأنها تميز أيضًـا بين وظيفة التطويـر وإدارة الموارد البشرية. أي أننـا، مـن ناحية، نواجـه التنمية، والتي تشـمل التعليـم والتدريب وتنمية المـوارد البشرية؛ مـن ناحية أخرى، واجهنـا إدارة الموارد البشرية التي تشـمل

التوظيف والاختيار، والتكامل، والمكافآت والمزايا، وتقييم الأداء، ونظم المعلومات، ... هذا الفصل أساسي بالنسبة إليهم (لا يتداخل بعضهم مع بعض)، إلا أنه يتطلب تعاون الجميع من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية. وبشكل أكثر تحديداً، الفكرة الأساسية هي أنه يجب أن يكون هناك تعاون مستمر بين جميع مجالات الموارد البشرية. أن تكون أكثر وضوحًا حول موقف هؤلاء المؤلفين، وعلى سبيل المثال يكون التركيز على عملية تقييم الأداء، ما يدعون إليه هو أنه بينما تضمن إدارة الموارد البشرية إجراء العملية برمتها بشكل صحيح فإن وظيفة التطوير تضمن إتاحة برامج التدريب والتطوير من أجل التغلب على أوجه القصور المكتشفة وكذلك لتحسين وتعظيم إمكانية نمو وتطور الموارد البشرية والمنظمة نفسها.

بغض النظر عن هذه المناصب المتميزة فالحقيقة هي أن الجميع يهتمون بأفضل طريقة للعمل على الموظفين، مما يساعدهم على أن يصبحوا أكثر إنتاجية. أي أن التركيز الرئيسي يكمن في العلاقات في مكان العمل وأهمية التعلم المستمر، ونقل المهارات في مكان العمل، والمشاركة في عمليات صنع القرار، وما إلى ذلك.

إن فهم ادارة الموارد البشرية بمعناه الأوسع، أي تغطية جميع أنشطة الموارد البشرية المطورة داخل الشركة، هو موقفنا، حيث أن تدريب الموظفين وتطويرهم هو أحد سياسات إدارة الموارد البشرية.

ومع ذلك، بغض النظر عن الموقف المعتمد، فإن الفكرة التي يجب أن تسود هنا هي أن الإنفاق على التدريب والتطوير يجب أن يفهم على أنه استثمار في الموارد البشرية وفي المنظمة نفسها. إذا لم يكن الأمر كذلك، فإن الإدارة تتعارض مع جميع المبادئ التي تقوم عليها وجهة نظر الإدارة الجديدة، والتي تنص على أن المنظمة لديها نموذج مرن عضوي وراء ذلك، المشاركة والالتزام هو حقيقة واقعة.

### 4 - دور المدرب كعامل للتغيير The Trainer Role as a Change Agent

نظرًا لعمليات التغيير التي تؤثر على المنظمات، يمكننا أيضًا ملاحظة التأثير العميق على الموارد البشرية. وبشكل أكثر تحديدًا، يتم التركيز هنا بدرجة كبيرة على إدارة الموارد البشرية، وخاصة تدريب وتطوير الموارد البشرية. يعتبر الناس مصدرا قويا للميزة التنافسية للمنظمات، والذين، يساهمون في تطوير المنتجات أو العمليات، ولا يمكن نسخها بسهولة، فمن الأهمية بمكان بالنسبة للمنظمات تطوير عمليات مستمرة للتدريب والتطوير. علاوة على ذلك، وضمن سياق التغيير، يلعب ممارسو التدريب (المدربون) دورًا بالغ الأهمية، حيث إنهم ملزمون بممارسة مجموعة متنوعة من الأدوار في سياق عملية التغيير.

بالنظر إلى أهمية هذه التغييرات، وتأثيرها على المنظمات، وأهمية المدربين، نواجه هنا مسألة ما هو دور المدرب في سياق التغيير هذا بالكامل.

يرى مكلاجان [11]، فمن بين العديد من الأدوار الأخرى، أن الشخص المسؤول عن التدريب والتطوير، كعامل تغيير، لديه الأدوار التالية تحت مسؤوليته:

- يجب أن يحدد اختصاصي برنامج التعلم احتياجات التعلم، وتصميم برامج التدريب.
- المدرب / الميسر - في هذا المستوى، تتمثل مهمته تسهيل تعلم المهارات والسلوكيات والمواقف والقيم الجديدة.
- تعزيز التطوير الفردي والمهني - يجب أن يزود الموظفين بمستويات أعلى من الكفاءة بالإضافة إلى القيم، مما يعزز قدرًا أكبر من التوافق مع المهن الفردية.
- الباحث - تشخيص الاتجاهات المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وكذلك تغيير الجهود والاستراتيجيات الموضوعة.

- وكيـل التغيـير - يشـارك ممارسـو التدريب في عمليـة التغيـير التنظيمي، مما يسـاعد على تحديـد وتوصيـل قيـم المنظمـة ورؤيتهـا من خـلال التدريب والتطويـر على جميـع مسـتويات المنظمـة. يمكـن أن يسـاعد العمـال على فهـم الحاجـة إلى التغيير بشـكل أفضـل، وكذلك بيـان الفوائـد المترتبة على كل مـن الأفـراد والمنظمـة، في الأجلـين القصـير والطويل.
- المسـاهمة في قيادة / التغيير بشـكل أكثر فاعلية - سـيتم استدعاء الشخص المسـؤول عن التدريـب والتطوير لمسـاعدة الأفراد والجمـاعات على العمل في مواقـف جديدة

باختصار، يتبع ما سـبق أن المسـئول عـن تدريب وتطوير المـوارد البشرية يلعـب دورًا حاسـمًا في دعـم الإدارة العليـا في تنفيذ التغيير التنظيمي. وبشـكل أكـثر تحديـدًا، من الـضروري أن نفهم العوامـل الداخلية والخارجيـة للمنظمة، والـتي تفـرض الحاجـة إلى التحـول التنظيـمي؛ وينبغي تسـهيل عمليـة التغيير الثقـافي، وتطويـر المدراء بهـذه الطريقة وغيرها مـن العناصر الرئيسـية؛ واخذ المشـورة بشـأن التدريب وتطوير القضايا الاسـتراتيجية. بصفتهـم وكلاء تغيير أو باحثـين رئيسـيين، تتمثـل الأهداف الرئيسـية لممارسي التدريـب والتطوير في إنشـاء أنظمـة مناسـبة، ودعـم الهيـاكل الـتي تعمـل على التواصـل وتعزيـز السـلوكيات والقيـم والمواقـف الجديـدة وإضفـاء الطابـع المؤسـسي عليهـا، والتأكـد مـن أن جهـود التغيير تبـقى على المـدى الطويل.

في تطويـر كل هـذه الأدوار، يجـب أن يتحـرك المهنيون في مجـال التدريب والتطويـر في جميـع أنحـاء المنظمـة، ويشـجعوا الشـعور بالمرونـة والقدرة على التكيـف، ويكونـوا عمـلاء للتغيير في مسـتقبلهم.

فيمـا يتعلـق بالشـخص المسـؤول عـن التدريـب والتطويـر (والذي هـو المـشرف)، ونتيجة للتغـيرات التي تحدث، سـنعود إلى هذه المشـكلة لاحقًا، لا سـيما فيمـا يتعلق بأهميـة تدريـب المشرفين.

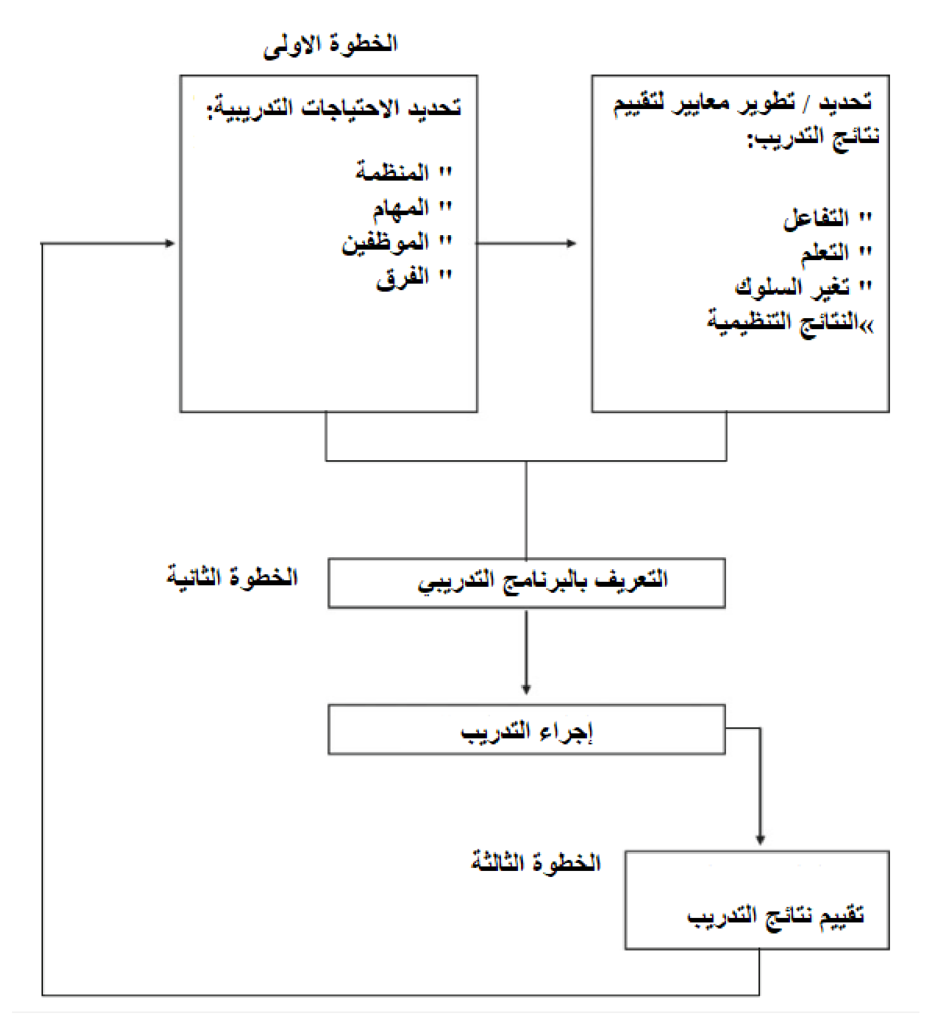
### 5 - عملية التدريب The Training Process

بعد تحليل التدريب والتطوير وبالإضافة إلى الأهمية التي يكتسيها اليوم - ومع العلم أنه إذا لم يتم تنفيذه بشكل جيد، يمكن أن تنشأ مجموعة من حالات عدم التطابق، والتي لها آثار لا تلائم المنظمات، فقد طرحنا الآن السؤال الذي يجب معرفته كيف يمكن تطوير برنامج تدريبي لتمكين العمال من الأداء بشكل أكثر فعالية.

وهذا هو ما نعنيه هنا، وهذا ما ذكرناه بالفعل في وقت سابق، فاليوم وبشكل عام، تنفق المنظمات مبالغ كبيرة من رأس المال في تدريب العاملين لديها. ومع ذلك، وكما ركزنا أيضًا من قبل، يتم إنفاق الكثير من هذه الأموال على برامج التدريب غير الضرورية و / أو القديمة. مع مراعاة هذا الموقف، وبالنظر إلى أن الاستثمار في التدريب يعمل بنفس الطريقة تمامًا مثل الاستثمار في الموارد الأخرى، يلاحظ أنه من أجل ضمان فعالية الأموال المنفقة في التدريب، من الضروري أن يكون لها نفس المنطق المستخدم في القرارات الإدارية الأخرى.

بشكل أكثر تحديدًا، ولكي تكون العملية التدريبية فعالة حقًا، من الضروري وجود إجراء منظم. بمعنى آخر، يجب على المسؤول [12، 13]:

- في اللحظة الأولى حدد الاحتياجات التدريبية وكذلك ضع أهداف محددة ومعايير للتقييم
- تحديد أنسب أساليب التدريب وإجراء التدريب
- تقييم نتائج التدريب




الشكل 2 عملية التدريب

يمكن ملاحظة هذا الإجراء بسهولة في المخطط أعلاه (الشكل 2):

دعونا نلقي نظرة فاحصة على هذه الخطوات المختلفة.

## 1.5 تحديد الاحتياجات التدريبية Identification of Training Needs

الخطوة الأولى من البرنامج التدريبي هي تحديد الاحتياجات التدريبية. يشير تحديد الاحتياجات، كقاعدة عامة، إلى تحديد منهجي وموضوعي لاحتياجات التدريب. في هذه المرحلة، المطلوب ليس أقل من تحديد

نـوع التدريـب والتطوير الذي تحتاجـه المنظمات [12-14]. غالبًـا ما يتبين أن المنظمـات تسـتخدم طريقتـين محتملتـين للإجابة على هذا السـؤال:

- الأول هـو سـؤال العمال عـن نوع التدريـب والتطوير الذي يشـعرون أنهـم بحاجـة إليه
- والآخـر هو سـؤال المدراء عن نـوع التدريب والتطوير الذي يشـعرون بـأن عمالهـم بحاجة اليه

بالنظـر إلى هذيـن المنظوريـن، يمكـن القـول بأنـه على أعلى مسـتويات التسلسـل الهـرمي، فـإن المركـز الأول يكـون أكـثر تواتـراً؛ وفي المسـتويات الدنيـا مـن التسلسـل الهـرمي هـو أكـثر تواتـرا ايضـا في الموقـع الأخـير. مـا هـو أكـثر مـن ذلـك، فما يحـدث هـو أن بعـض المنظمات تضـع نهجا رسـميا لتحديـد احتياجـات التدريـب والتطويـر الخاصـة بهم، ولكـن في كثير من الحـالات، يتـم هـذا المسـح بطريقـة غير رسـمية.

بشـكل أكـثر تحديـدًا، ومـن أجل تحديـد هـذه الاحتياجات (باسـتخدام عـدة وسـائل اخـرى مثـل، التدقيـق، المقابـلات والاسـتبيانات) ويمكـن للمنظمـات أن تعتمـد على مجموعـة متنوعـة مـن المصـادر، بمـا في ذلـك:

- **الخطة الاستراتيجية للمنظمة**

تُفهـم الخطة الاسـتراتيجية للمنظمـة على أنها واحدة مـن العناصر الأولى الـتي سـيحللها المسـؤولون عن التدريـب والتطويـر، من أجـل تحديد كيف يمكـن للتدريب أن يسـاعد في تحقيـق الأهداف المحددة. في هذا المسـتوى، ووفقًـا للأهـداف المنصوص عليهـا، يمكن تحديـد الاحتياجـات التدريبية المهمة.

- **علاقات العمال**

وجـود أو عـدم وجـود صراعات في العمـل، يمكـن أن يكـون قاعـدة جيـدة لتحديـد مجـالات التدريـب الممكنـة.

- **تقييم الأداء**

تعد نتائج تقييم الأداء مصدراً هاماً لتحديد الاحتياجات التدريبية، حيث من خلال هذا التقييم من الممكن أن نرى أوجه القصور التي تظهر بوضوح أكبر مع العمال.

- **الاستفسارات من العملاء عن مدى رضاهم**

يُعد رضا العملاء أو عدم رضاهم عن الخدمات المقدمة إلى العملاء مصدرًا مهمًا أيضًا لتحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أنه من الممكن اكتشاف أي أوجه قصور وأوجه القصور تظهر من قبل الموظفين، وبالتالي تحديد المجالات التدريب الممكنة.

- **الرصد**

يمثل الرصد البسيط لأعمال العمال مصدرا هاما لتحديد الاحتياجات التدريبية، السبب وراء عدم احتقارها من قبل المسؤولين عن التدريب.

بالإضافة إلى ذلك، هناك العديد من المصادر الأخرى التي يمكن للمنظمة استخدامها لتحديد احتياجاتها التدريبية. على الرغم من أن المنظمة يمكن أن تعتمد على كل المصادر لتحديد هذه الهوية، إلا أن ما يحدث هو عملياً أن المسؤولين عن التدريب والتطوير يقومون بإجراء تحليل من ثلاث خطوات عند تحديد الاحتياجات (الاستفادة من سهولة الاستنتاج للحالة وللمصادر الاخرى من اجل تحديد الاحتياجات)، كما يمكن أن نرى ذلك في أدناه.

أي أن الطريقة بسيطة للغاية لتحديد احتياجات المنظمة فيما يتعلق بالتدريب وهي إجراء تحليل من ثلاثة مستويات ثم تحديد ما إذا كانت هناك حاجة لكل منهم أم لا. بشكل أكثر تحديداً، يتكون هذا التحليل الثلاثي من الآتي [14].

### 1.1.5 المستوى التنظيمي Organizational Level

هنا ستلتقي أهداف المنظمة قصيرة وطويلة الأجل

دعونا نلقي نظرة على مثال: «تحسين جودة المنتج».

بمجرد أن نكون في مجال الموارد البشرية، يمكن أن يركز تحليلنا على الموارد البشرية للمنظمة، مع التركيز على مجموعة من القضايا، وهي مؤشرات الإنتاجية ومؤشرات الكفاءة (تكاليف العمالة، جودة / كمية الإنتاج، النسبة المئوية لفقدان الإنتاج، إلخ)، مؤشرات جودة حياة العمل (التغيب، دوران، شكاوى، حوادث العمل، الخ).

### 2.1.5 المستوى الوظيفي Functional Level

لكل مجال وظيفي، تم تحديد معايير الأداء المتوقعة للقطاع، والتحقق من موقف المنظمة من تلك المعايير، وإذا كان هناك انحراف سلبي، يتم تحديد نوع التدريب المناسب.

بالنسبة للوظائف الإدارية، تم تحديد الاحتياجات من حيث المهارات الفنية والإدارية والشخصية.

### 3.1.5 المستوى الفردي Individual Level

هنا يمكننا استخدام العديد من التقنيات الممكنة لتحديد الاحتياجات التدريبية، والتي يمكن ذكر بعضها هنا، وهي:

- من خلال تقييم الأداء
- عن طريق تقييم إمكانات الموظفين
- من خلال التقييمات الذاتية

## 2.5 تعريف البرامج التدريبية Definition of Training Programs

بعد الانتهاء من هذا المسح للاحتياجات التدريبية، يواجه مدراء الموارد البشرية (أو المسؤولون عن التدريب) المرحلة الثانية من العملية التدريبية، وهي تحديد برامج التدريب والتطوير [12، 13].

في هـذه المرحلـة الجديدة، نبـدأ بتحديد أهـداف التدريـب. إذا رغبنا في ذلـك، فيمكننـا أن نذكـر أنه في هـذه المرحلة يتم طرح سلسـلة من الأسـئلة (نعـتزم الإجابة عليهـا والتي تثير معًـا البرمجة أو التخطيـط التدريبي)، مثل:

- ما الذي يجب تدريسه (محتوى التدريب)
- من يجب أن يتعلم (المتدربين)
- كيفية التدريس (الأساليب والموارد التعليمية)
- من يجب أن يعلم (المدرب)
- مكان التدريس (مكان التدريب)
- وقت التدريس (فترة أو دورية)

تجـدر الإشـارة إلى أنـه عنـد تحديد هـذه الأهـداف، تضمـن المنظمة أن التدريـب يسـتهدف لأغـراض محـددة، مما سـيمكنه مـن تقييـم النتائج التي تـم الحصـول عليها.

بمعـنى أن مـا نريـد قـوله هنا هـو أن هـذه المرحلـة الثانية مـن البرنامج التدريـبي تتكـون مـن تحديـد الأهـداف والمعايـير. تصـف هـذه الأهـداف والمعايـير التعليميـة الأداء مـن حيـث التدريب.

المرتبطـة بتعريـف / تطويـر هـذه الأهـداف، سـيكون مـن الممكـن الإشـارة إلى بعـض المزايـا:

- مـن ناحية اخـرى، وكما رأينـا من قبل، فـإن الأهـداف تعطينا معايير لتقييم البرنامـج التدريبي.
- مـن ناحيـة أخرى، تـزود الأهـداف المدربـين بالموضـوعات والمحتوى المحـدد الذي سـيركزون فيه.

هـذا يضمن أن برامج التدريـب تركز على الموضـوعات والأهداف المهمة، والتي لها معـنى للمدربين.

كمـا سـنرى أدنـاه عـن كثب، يمكـن تحقيـق هـذه الأهـداف والمعايير مـن خـلال اختيـار نهج للتدريـب المناسـب. وبشـكل أكـثر تحديدًا، تشـمل

التقنيات الأساسية التي يمكن اعتمادها هنا، من بين الأشياء الأخرى الكثيرة (وكما سنرى)، التدريب، التناوب على الوظائف، التوجيه، المحاكاة، التسهيل، إلخ.

يمكن استخدام هذه الطرق من التدريب لتحقيق واحد أو مجموعة من أهداف التعلم، وهي المعرفي وغير المعرفي والحركي [15].

- التعلم المعرفي يشير إلى الخصائص الوظيفية. إنه مرتبط بالحقائق وتسلسل الطريقة
- يرتبط التعلم غير المعرفي بالسلوكيات: إنشاء المتطلبات الوظيفة والاستجابة لها
- يتضمن التعلم النفسي الحركي تطوير المهام التي تتطلب استخدام اليدين والقدمين والجسم.

يمكن تحقيق هذه الأنواع المختلفة من التعلم من خلال مجموعة واسعة من أساليب التدريب، والتي سننظر فيها في النقاط التالية.

بمجرد تحديد برنامج التدريب والتطوير، سيتم تنفيذ، أي أننا سننتقل إلى تنفيذ البرنامج.

### 3.5 تقييم البرنامج / نتائج التدريب Evaluation of the Program/ Results of the Training

في هذه المرحلة، ما نريد التأكيد عليه هو أنه من المهم للغاية التحقق من أن التدريب قد حقق النتائج المتوقعة، على سبيل المثال، زيادة الإنتاجية، ونقل المعرفة إلى الوظيفة، وتقليل عدد الحوادث في العمل، وتحسين صورة المنظمة، إعادة تدريب العمال، إلخ.

وبشكل أكثر تحديداً، ما نعنيه هنا هو أن عملية التقييم تنطوي على الحصول على مجموعة من المعلومات لمعرفة ما إذا كان المتدربون راضون وتعلموا من التدريب [12، 13]. وبهذا المعنى، يمكننا القول إن التقييم يأخذ في الاعتبار عدة مجالات، وهي:

- مـن ناحيـة، يسـعى إلى معرفة مـا إذا كانـت الاحتياجات المحـددة، وكذلك الأهـداف، قـد تحققت
- معرفة ما إذا تم استيفاء المعايير المحددة مسبقًا
- حاول معرفة ما إذا كانت طريقة التدريب المعتمدة فعالة
- أخـيرًا، يسـعى إلى تقييـم مـا إذا كان التقييم يوفـر ملاحظات للمـدرب، مما يجعله أكـثر فاعليـة في عمليـة التدريس

فيمـا يتعلق بهـذه القضايا الـتي نواجهها في مرحلة التقييـم هذه، يلاحظ أن:

- فيمـا يتعلـق بالاهتمامـات الأولى والثانيـة، يلاحـظ أن الإجابـة عليهـا تشـمل كل مـن المتـدرب والمـشرف. وبشـكل أكـثر تحديـدًا، وفيمـا يتعلق بالمتـدرب، يمكننـا اسـتخدام إعـداد أي نوع مـن الاختبارات، مما سـيتيح لنـا قياس تراكـم المعرفـة لدى المتدرب. ومـع ذلك، بالإضافـة إلى معرفة هذه المسـألة، نحـن نواجه قضيـة أكثر أهميـة والتي تعتبر المجـال الرئيسي وهـو مـا إذا كان التدريـب الذي تلقاه العامل سـمح له بنقل زيـادة الكفاءة والفعاليـة إلى عملـه. بالنظـر إلى أن هـذه المعرفـة تقـع ضمـن مسـؤولية المـشرف، يجـب أن يتـم سـؤال المـشرف عن هـذا السـؤال، أي مـن خلال تقييـم مكتـوب بعد وصـول المتـدرب إلى مـكان عمله.
- مـن أجـل تقييـم مـا إذا كانـت طريقة التدريـب المختـارة فعالـة، يمكـن اسـتخدام مجموع نتائـج الاختبار الـتي أجراها المتدرب مـع تقييم المشرف حـول مـا إذا كان العامل أكـثر فاعليـة الآن في مركزه.
- وفيمـا يتعلـق بمجـال الاهتمام الأخـير (والتقييـم) الذي تم التركـيز عليه (على سـبيل المثـال، فعاليـة المدرب)، يمكـن اعتماد نفـس المخطط الذي تـم اعتمـاده مسـبقًا. وهـذا هـو، لتكييـف الاختبـار الذي أجـاب عليـه المتـدرب والتقييـم الذي وضعـه المـشرف المعـني، مـن أجل الكشـف عن

أي مجالات من الضعف في الدورة، وكذلك أوجه القصور في المناهج الدراسية. وتحديد أي من الفجوات، ويمكن للمدرب تطوير وتنفيذ التغييرات اللازمة في نظام ومستوى التعليم من أجل زيادة فعالية برامج التدريب.

باختصار، في حالة عدم تحقيق النتائج المتوقعة، يجب أن تكون الأسباب هي البحث، بحيث لا يحدث ذلك مرة أخرى في المستقبل.

في الختام، يجب الإشارة هنا إلى أن عملية التقييم هذه أسهل في التنفيذ على مستويات أدنى من التسلسل الهرمي (والتي تميل إلى الحصول على نتائج أكثر تحديدًا وقابلية للقياس) مقارنة بالمستويات الأعلى. في الواقع، هي على عكس الأوليين الذين يكون تدريبهم أكثر تحديدًا، يمكن للمدراء الكبار على سبيل المثال حضور ندوة لزيادة مهارات الاستماع لديهم.

بالنظر إلى هذا الموقف، يلاحظ أنه عند قياس الفعالية الكلية لكلا البرنامجين التدريبيين، من الأسهل الحصول على ردود الفعل وإجراء تقييم للوضع الأول، مقارنة بالوضع الثاني. ومع ذلك، من المهم الإشارة إلى أنه ينبغي أن يكون لجميع برامج التدريب أهداف محددة جيدًا تكون بمثابة أساس للتقييم (مع مقارنة التكاليف والفوائد الأساسية).

باختصار، وفيما يتعلق بتقييم نتائج التدريب، من المهم الإشارة بأنه، كما ركزنا بالفعل، فان العديد من المنظمات تطلب من المشاركين في الإجراء التدريبي تقييم التدريب الذي تم الحصول عليه بمجرد انتهاء البرنامج المعني. في حالة قيام المنظمة بتوفير أكثر من جلسة تدريبية واحدة، يُطلب من المتدربين تقييم كل من هذه الجلسات (عند انتهائها)، بحيث يمكن للموظفين المعنيين الاستجابة بينما لا تزال خبرات التدريب التي مروا بها جديدة في الذاكرة. ومع ذلك، فيما يتعلق بهذه المشكلة، يعارض بعض المدربين هذا الأمر، ويعترضون على هذا النهج.

على عكس هذا الموقف، يرى هؤلاء المدربون أن التقييمات أكثر فاعلية إذا انتظر المشاركون في الدورات التدريبية وقاموا بإجراء تقييمهم فقط في غضون بضعة أيام، عن طريق نشر تقييمهم لاحقًا على التدريب الذي تلقوه. بالنسبة لهم، يتيح وجود هذه الفترة الزمنية للمتدربين التفكير في التدريب الذي تلقوه، وبالتالي على ما تعلموه، ومن ثم تقييم مدى فائدة هذا التدريب في عملهم.

بالتوازي مع هذا التقييم الذي أجراه المتدرب، ولأن التدريب، كما كنا نركز عليه، هو تكلفة واستثمار على حد سواء، لوحظ أنه كتكلفة، ينبغي أيضًا إجراء تقييم تدريبي.

وبشكل أكثر تحديداً، ما نريد قوله هو أنه من الأهمية بمكان إجراء تقييم مالي للبرنامج التدريبي [12، 16]. سيتضمن هذا التقييم تحليلًا للتكاليف المباشرة (المدربين الداخليين و / أو الخارجيين، السفر، المواد، ...) والتكاليف غير المباشرة (إدارة التدريب، رواتب الموظفين الإداريين ...)، تكاليف التطوير (تدريب المدربين، رسوم شراء البرنامج، ...)، وكذلك مكافآت للمتدربين (رواتب وفوائد المشاركين، ...).

الفكرة وراء ذلك هي أنه بعد جمع جميع التكاليف (إجمالي العناصر التي تم التركيز عليها فقط)، يمكن للمنظمة حساب التكلفة لكل مشارك. ويصبح هذا أكثر أهمية إذا أخذنا في الاعتبار أن المشكلة التي تواجه المنظمة هي ما إذا كانت الأموال التي تم إنفاقها على التدريب قد تم إنفاقها جيدًا بالفعل.

من أجل الحصول على إجابة على هذا السؤال، غالبًا ما تختار المنظمة استجواب الموظف (المتدرب) حول نتائج (أرباح) عمله التي جاء بها بعد حضور إجراء التدريب. من هذا، سيتم مقارنة التكاليف والنتائج التي تم الحصول عليها، وإذا اختتمت المنظمة المكاسب من عمليات التدريب المنفذة، فسوف تختتم فعاليتها.

أخيرًا، فمن المهم أيضًا تقييم الفعالية الكلية الناتجة عن التدريب المنفّذ. على هذا المستوى، المطلوب هو، من بين مجموعة من أساليب التدريب المعتمدة، لتقييم تلك التي أثبتت فعاليتها. في الواقع، وكما سنرى لاحقًا، يلاحظ أنه عند المقارنة مع بعضها البعض، هناك طرق أكثر ملاءمة لتحقيق أهداف معينة أكثر من غيرها. وضمن هذا المعنى ولمواجهة هذا الموقف، يتمثل التحدي هنا في تحديد الاسلوب (أو تلك) الأساليب التدريبية الأكثر فعالية في تحقيق الأهداف المحددة مسبقًا.

في الحالات التي تكون فيها الأساليب أقل فاعلية (أي، قد لا تكون جيدة)، ما لم يغير المدرب النهج المعتمد، فإن ما سيحدث هو أن دافع المشاركين سيبدأ في الانخفاض.

### 6 - طرق تدريب: يجب ان تعرف أن تعرف، وتعرف وأن تكون تعرف أن تفعل

### Training Methods: Know to Know, known to Be and Know to Do

كما رأينا بالفعل، يهدف التدريب إلى زيادة المعرفة واكتساب التقنيات بالإضافة إلى تعديل السلوكيات والمواقف. يتبع ذلك بان نركز بالفعل، بأن أساليب التدريب الممكنة لتطوير موجهة إلى ثلاثة مجالات مختلفة من المعرفة، وهي [15]:

- المعرفة في كيفية معرفة (المجال المعرفي)
- المعرفة في كيفية القيام به (المجال النفسي)
- المعرفة في كيف سيكون (المجال العاطفي)

فيما يتعلق بـ «معرفة المعرفة»، فإن ما يحدث هنا هو أن الهدف الأساسي هنا هو نقل المعرفة لأداء الواجبات المهنية (يتعلق بتفاصيل الوظيفة؛ يهتم بتسلسل الوقائع والأساليب).

تشير عبارة «اعرف أن تفعل» بدورها إلى تطوير المهام، التي تهدف هنا إلى نقل المتدربين للعناصر الرئيسية لتنفيذ المهام بكفاءة، وللتحديد، على سبيل المثال، المتطلبات المتعلقة باستخدام الجسم واليدين الخ.

أخـيرًا، تركـز «اعـرف أن تكـون» بشـكل أسـاسي على انتقال واكتسـاب بعـض السـلوكيات والمواقـف المتوافقـة مـع التطويـر الأكثر فعاليـة لمختلف المهام.

يمكـن نقل هـذه الأنـواع الثلاثة مـن التعلـم، أي المعرفـة، من خلال مجموعـة واسـعة مـن أسـاليب التدريـب. مـع صعوبـة التركـيز عليهـا جميعًا (نظـرًا لوجـود عدد كبير جدًا من الأسـاليب)، سـنركز انتباهنا على الأسـاليب الأكثر اسـتخدامًا، مع التركيز بشـكل خاص على تلك التي بدأت في السـنوات الأخـيرة في التركـيز عليهـا الانتباه من العديـد من الشركات (مثـل التدريب، والتوجيه، والتسـهيل، وتقديم المشـورة، ...).

## 1.6 التدريب «على رأس العمل» و «خارج العمل»

**“Training “On-the-job” and “Off-the-job**

فيمـا يتعلـق بأنـواع التدريـب الممكن تنفيذهـا، لا يوجد مجال للشـك في إمكانيـة وجـود تمييزين رئيسـيين هنـا: التدريـب أثناء العمـل والتدريب خـارج العمل.

فيمـا يتعلـق بالتدريـب أثنـاء العمل، تجدر الإشـارة إلى أن هـذا يتم في مـكان العمـل نفسـه. في هذا النـوع من التدريـب، يتم وضع العامـل في وضع العمـل في نفـس الوقـت الذي يوضـح فيـه المـشرف للموظـف الطريقـة التي يتـم بهـا العمل في هـذا الموقـف الملموس.

يسـتخدم هـذا النـوع مـن التدريـب عادتا بشـكل واسـع جدًا مـن اجل مسـاعدة عامل متفوق أو متمـرس، ويمكـن أن يتخذ أحيانًا أشـكالًا أخرى، مثل التدريب والاستشـارات.

على عكـس التدريـب «أثنـاء العمـل»، نواجـه تدريبًـا «خـارج العمل»، يتعلـق بنـوع مـن التدريـب يتـم خـارج مـكان العمـل. حـتى إذا تـم توفيره خـارج مـكان العمـل، فغالبًـا مـا يتـم تنفيـذ هـذا النوع مـن التدريـب من قبـل موظـفي المنظمة الخاصـة؛ في أحيان أخـرى، يتم تنفيذه مـن قبل أطراف

ثالثة، أي الأفراد الذين ينتمون إلى منظمات التدريب المهني. وفي كثير من الأحيان تشجع الجامعات والمدارس والمنظمات الأخرى على تطوير هذا النوع من دورات التدريب والتطوير.

سواء في التدريب أثناء العمل أو في التدريب «خارج العمل»، يجوز للمنظمات (ومع الأخذ في الاعتبار جميع أنواع المعرفة الثلاثة) استخدام أساليب تدريب مختلفة ومحددة. ضمن هذا، يمكننا أن نلاحظ أن البعض أكثر تقليدية، في حين أن البعض الآخر لم يبرز إلا على مدى السنوات الأخيرة. نظرًا للتنوع الموجود، دعنا ننظر إلى بعض هذه الطرق. بدءًا بالأكثر تقليدية، سننتقل إلى الأكثر حداثة.

### 2.6 التدريب داخل الصناعة (TWI) Training Within Industry (TWI)

فيما يتعلق بطريقة التدريب هذه (الموجهة إلى حد كبير إلى «معرفة ماذا يفعل»)، يمكننا القول إنها موجهة نحو تدريب سريع وفعال للموظفين، مما يتيح إعداد رؤساء الفريق والمسؤولين حتى يتسنى لهم في وقت لاحق تعليم موظفيهم.

بتعبير أدق، تتميز هذه الطريقة بوصف مفصل للمهام، بالإضافة إلى تسليط الضوء على النقاط الرئيسية، بحيث يمكن تنفيذ المهام بكفاءة. ضمن هذا السياق، ولتحقيق الأهداف المرجوة، ينبغي أن تسترشد الدورات التدريبية بأربعة متجهات أساسية، وهي [15]:

- تلقي وإعداد الشخص من اجل الوعي بالقضايا والتعلم
- تقديم العمليات في عدة خطوات ونقاط رئيسية
- توجيه تنفيذ العمل
- إجراء تقييم مستمر.

### 3.6 طريقة الحالات (دراسات الحالة) Method of Cases (Case Studies)

تُظهر هذه الطريقة (الموجهة إلى «تعرف أن تفعل») نفسها كأداة مهمة للغاية في جلسات التدريب في الفصول الدراسية. وبشكل عام تعتمد على

تحليـل دراسـات الحالـة، وعادةً ما يتم تقديمـه خطيًا أو في فيلـم، والذي تمت مناقشـته معًـا مـن قِبـل المجموعـة التدريبية من أجـل الحصـول على الحلول اللازمة للمشـاكل الـتي يواجهونها [15].

## 4.6 التمثيل المسرحي / لعب الأدوار Dramatization/Role Playing

تسـمح طريقـة التمثيـل المـسرحي (الموجهـة للغايـة إلى «معرفـة أن تكـون») بالتمثيـل المرتجـل مـن موقف معـين، مع وجـود متدربـين لإعادة تكويـن الأدوار المنصـوص عليهـا في هـذه الحالـة.

تتيـح لنا هـذه الطريقـة إدراك ردود أفعال الأفراد تجاه المواقف الملموسـة، وتسـهيل تغيـير السـلوكيات والمواقـف من خـلال إدراك ما تلعبـه الأدوار في التمثيل [15].

الامتـداد أو، إذا أردنـا، إصـدار أكـثر اكتمـالا مـن طريقـة التمثيـل المـسرحي هـو ما يسـمى لعـب الأدوار. إنه نفـس طريقة التمثيـل، ولكن من منظـور أكـثر اكتمالا.

الغـرض الأسـاسي مـن لعـب الأدوار هـو تعريـف المشـاركين بأنـواع السـلوك المختلفـة في مـكان العمـل الذي يتعاملون فيـه مع حياتهـم اليومية، وكذلـك لمناقشـة أنسـب الطـرق للتعامـل مـع هـذه المواقف.

مـن خلال التـصرف بهـذه الطريقة، يمكننـا الحصـول على تعليقات من بقيـة المجموعـة. بعـد هـذه التعليقات الـتي أبدتهـا العناصر الأخـرى، ينبغي للمـدرب تقديم المشـورة بشـأن إيجابيات وسـلبيات المتجليـة امامه.

## 5.6 التناوب الوظيفي Job Rotation

طريقة تدريب أخرى، تسـتخدم على نطاق واسـع، هي ما يسـمى بالتناوب الوظيـفي. يتضمـن هـذا التدريـب القائـم على التنـاوب في حركـة العمال بين المناصـب المختلفـة داخل المنظمـة. إن أحد المـبررات التي تقودنـا إلى اختيار طريقـة التدريـب وذلـك لكونهـا تتعلـق بحقيقـة أنـه يسـمح للمشـاركين

بالتعـرف على المهـام المختلفـة، مـع السـماح لهؤلاء المشـاركين بـأن يكونوا مهتمـين بطبيعـة وأهمية تلـك المهام.

غالبًـا مـا يسـتخدم هذا النظـام (أو طريقـة التدريب) لتطويـر التدريب على مسـتويات الإدارة وكذلـك لتطويـر برامـج مجموعة عمـل الإدارة الذاتية.

في الواقـع، فمـن حيـث الأربـاح، ما يحـدث هـو أن يسـتفيد العامل من إمكانيـة تعلـم مجموعة واسـعة مـن المعرفـة والمهارات. مـن جانبها، تسـتفيد المنظمـة مـن حقيقـة أن لديهـا مجموعـة مـن العمـال ذوي الخـبرة العاليـة، والذيـن يمكنهـم الاختيـار عنـد مواجهـة الحاجة.

## 7 - طرق تدريب جديدة / أكثر حداثة

## New/More Recent Training Methods

بالتـوازي مـع تلـك الأسـاليب الأكـثر اسـتخدامًا، واجهنـا على مـدى السـنوات القليلـة الماضيـة مجموعـة متنوعـة مـن الطـرق الممكنـة الأخرى.

في هـذا السـياق، مـا تـم التحقـق منـه هـو أنه مـن المنظـور المهـني، فإن المفاهيـم مثل التقييم، التيسـير، تقديم المشـورة، التوجيـه، التدريب، إلخ، هي مفاهيـم يتـم اسـتخدامها بالتبـادل، حيث تشـير جميعهـا إلى نفـس الظاهرة، مثـل القيام بنقـل المعرفة والدرايـة الجديدة تجـاه العمـال، أي التدريب. ومع ذلـك، فعـلى الرغم مـن اسـتخدامها في كثير من الأحيـان بالتبـادل، فالحقيقة هي أنـه مـن بينهـا يمكن للمـرء التمييز بـين القضايـا الصغـيرة والتي تجعل المـرء يختار البعـض، أو يختـار الآخرين.

لذلـك، ونتطلـع إلى إبـراز المشـكلات الـتي تمـيز كل واحـد مـن هـذه الخيـارات على أفضـل وجـه، دعونـا نلقي نظـرة فاحصـة على كل واحـد منها.

### 1.7 التوجيه Mentoring

التوجيـه ليـس أقل مـن أداة إدارة والذي يسـتخدم لتوجيـه وتطوير مهنة العامـل. وبشـكل أكـثر تحديـداً، يمكننـا القـول أن التوجيـه يؤسـس علاقـة

رسـمية بـين أقرانهـم الصغـار وكبـار السـن؛ أو إذا أردنـا، بـين شـخص لديه مسـتوى أعلى مـن المعرفـة وآخـر لديـه مسـتوى أقل مـن الخبرة.

لذلـك، يركـز التوجيـه على المهـارات الـتي يسـتخدمها الموجـه لتطويـر حميتـه / او (الشـخص الذي «يتـم توجيهـه» مـن قِبـل الموجـه)، بحيـث يقـوم المعلـم بـأداء مهامـه / مهامها حـتى يصل إلى إمكانيـة، المشي وبهـذه الطريقة يمكـن تحقيـق التقـدم الوظيـفي. ويترتـب على ذلـك أن التركـيز الرئيـسي للتوجيـه يركـز على مهنـة الحـامي، الـتي تـم تحديدهـا على أنهـا متعـاون ذو أداء عالٍ ومميز. (لاحـظ أنـه، كمـا سـنرى لاحقًا، تختلـف هـذه العملية عن التدريـب (على النقيـض مـن)، والذي يقدم اقتراحـات لتحسـين الأداء بدلاً مـن التطويـر الوظيـفي) [17، 18].

## 2.7 التمرين Coaching

منهجيـة التدريـب الأخـرى الـتي يمكـن اسـتخدامها هي مـا يسـمى «التمريـن». فيمـا يتعلق بهـذا النوع الجديد مـن التدريب، هنـاك العديد من التعاريـف المقدمـة. ومـع ذلك وبصرف النظـر عن تنوع التعاريـف الممكنة، فـإن الحقيقـة هي أن جميعها ينتـهي بها الأمـر إلى هدف واحد وهو مسـاعدة النـاس على فهـم سـلوكهم بشـكل أفضـل، وبالتالي المسـاهمة بشـكل أفضل في تحسـين أدائهـم، وبالتـالي الأداء التنظيمي.

التدريـب يتطلب الشـخص الذي لديـه المعرفـة اللازمة لتعليـم الأفراد الآخريـن على أسـاس فـردي، أو مجمـوعات صغيرة. تجـدر الإشـارة إلى أنه على الرغـم مـن أهميـة معرفـة المهمـة، إلا أنـه يجـب أن يتمتـع المـدرب الحقيقي (المـدرب الفعـال) بالقدرة على توصيل المعلومات بكفـاءة إلى الفرد. ويترتب على ذلـك أنـه إذا أردنـا أن تنجـح هذه العمليـة، يجب على المدرب والشـخص الذي يتـم تدريبـه تطويـر علاقة ثقة متبادلـة. ويصبح هذا الأمـر أكثر أهمية إذا أخذنـا في الاعتبـار أن العلاقـة الجيـدة مـع المـدرب عادة مـا يكـون لها تداعيات على تحسـين علاقـات العمل الأخـرى [17-19].

وبشكل أكثر تحديدًا، تركز عملية التدريب على التعلم المستمر والنمو والتغيير، مما يساهم في الزيادة المستمرة في الموارد الفردية (الداخلية) الشخصية. السبب وراء القول إن التدريب يوجه أو يعيد توجيه طاقة الأفراد ونيتهم لزيادة الحافز وتحقيق الأهداف وزيادة إمكاناتهم إلى أقصى حد.

من أعلاه، اتضح أن التدريب يثبت أنه وسيلة فعالة لتسهيل علاقات عمل أفضل، وعملية التغيير، وحتى المساعدة في تحقيق انتقال أكثر فعالية من التدريب في الفصل إلى مكان العمل نفسه، أي في مكان اداء العمل. وفيما يتعلق بعملية التغيير، على سبيل المثال، في حين تركز هذه العملية على المجموعة أو المنظمة ككل، يمكن للمدرب أن يولي اهتمامًا خاصًا للعمال الأفراد، مما يساعدهم على التكيف مع السياق الجديد للتغيير.

وبالتالي يأخذ التدريب شكل عملية التعلم التي تركز على كل من الأداء والنمو.

### 3.7 التقييم Assessing

تستخدم تقنية تدريب أخرى القلق أيضًا في التقييم. بشكل عام، يشير التقييم إلى العملية التي يُطلب من خلالها تأكيد / التحقق من حصول الشخص على الكفاءات اللازمة لممارسة مهامه. إنها العملية التي نسعى من خلالها إلى جمع الأدلة والحكم على التقدم الذي أحرزه العامل من أجل تلبية معايير الأداء المحددة في مستوى معين أو نتيجة التعلم [18، 20]. وفي الوقت المناسب سيتم إصدار حكم (تقييم) بشأن ما إذا كانت الكفاءات قد تحققت.

في مكان العمل، يقدم المقيمون مهارات معينة وتقييمًا للتعلم في الدور، مع التركيز بشكل خاص على مستويات الكفاءة للتقييم. أكثر من ربط أداء العامل بأداء الآخرين، ما هو على المحك هنا هو تحديد / تقييم مدى تحقيق العامل للنتائج المحددة مسبقًا.

### 4.7 التيسير Facilitating

التيسـير يـأتي من كلمة تسـهيل. وهـذا يعني، جعـل الأمور أسـهل. وبهذا المعـنى، يمكننـا أن نقـول بعد ذلـك أن «الميسر» ليس أقل من شـخص يمكنه تسـهيل الأمـور على الآخرين. وهو أكثر مـن تدريس مهارات جديـدة، ويركز «التيسـير» على إدارة العمليـة. وهـذا يعـني أن «التيسـير» يعني توجيـه عملية مـا، وجعـل المشـاركة الفعالـة في عملية معينـة أسـهل أو أكثر راحـة وراحة للأشـخاص المعنيـين. وبهذا المعـنى يمكننا أن نقـول بعد ذلـك أن الميسر هو الذي يوجـه / يقـود مجموعة إلى وجهـة معينة [20].

### 5.7 ديناميكيات مجموعات العمل / الفرق

### The Dynamics of Working Groups/Teams

كمـا رأينـا بالفعـل، يمكن أن يكـون التنـاوب الوظيفي أيضًـا مفهومًا لمنهجيـة التدريـب. في الواقـع، تعـد قـدرة العمـال على التنقـل مـن خـلال مجموعـة متنوعـة مـن المهام، وتنفيـذ مجموعة واسـعة من المهـام، فرصة ممتازة لهـم لتعزيـز تنميتهـم الشـخصية مـع تزويـد المنظمـة بمسـتويات أعلى مـن المرونـة والقـدرة على التكيف.

على هـذا المسـتوى، فـإن مجمـوعات العمـل، وخاصـة فـرق الإنتـاج المسـتقلة، بـارزة بشـكل خـاص لأنها تشـكل فرصـة ممتـازة لأعضـاء الفريق لأداء المهـام الأكـثر تنوعًا التي تخـص الفريق، ويتلقـون، بهـذه الطريقة، نوعًا مـن تدريـب ذاتي.

### 6.7 التعلم العملي («التعلم العملي»؛ «التعلم بالممارسة»)

### Learning Action (“Action Learning”; “Learning by Doing”)

كمـا يـوحي اسـمها، فـإن عمليـة التعلـم هي طريقـة للتعلـم تسـتند إلى الفعـل والخـبرة التي نكتسـبها، أو إذا كنا نريـد أن نتعلم من خـلال العمل (ومـن ثـم يطلـق عليها أيضًـا التعلم بالممارسـة). تعتمـد عمليـة التعلم هذه

على مبدأ أن المشكلات التي يتم الشعور بها داخل المنظمة هي طريقة رائعة للتعلم، خاصة وأن هذه المشكلات يتم معالجتها وحلها.

من خلال تحليل العمل الذي تم تطويره لحل المشكلات المختلفة التي يسعى الناس (المتدربون) لتوسيع نطاق معرفتهم حول هذه المشكلة، وبالتالي التركيز على تحسينها.

يعتمد جوهر جميع أشكال عمل التعلم على مبدأ أنه يمكن تصورها كاستراتيجية يتعلم بها الأفراد من خلال التفكير المشترك حيث يواجهون مشاكل في مجموعات صغيرة، ويبحثون عن حلول مقبولة لهم.

للتأكيد على أن ما يميز نهج العمل التعلم هو بالضبط حقيقة أن تبادل وجهات النظر اللازمة لتحقيق الحس السليم هو في حد ذاته آلية للتعلم. في الواقع، يعد تبادل الأفكار وتوضيح التفسيرات وتقييم مساهمات الآخرين طريقة رائعة للعمال لتوسيع قاعدة معارفهم، وبالتالي تحقيق الحلول المطلوبة بسهولة أكبر وبهذه الطريقة تعزيز تنميتهم.

## 7.7 التعلم التنظيمي Organizational Learning

بتحليل «عمل التعلم»، صادفنا شكلاً آخر من أشكال تنمية الموارد البشرية مثل التعلم التنظيمي. فيما يتعلق بهذا الأمر، ما يحدث هو أنه في أيامنا هذه، أصبح من الأهمية بمكان العمل أن تطور المنظمات عمليات التعلم المستمر. في الواقع، يجب أن تتعلم المنظمات بسرعة، وفي نفس الوقت تكون قادرة على التكيف مع بيئة في تغيير سريع ومستمر، وإلا فإنها سوف تختفي. الفكرة الكامنة وراء ذلك هي أنه يجب التحقق من التعلم داخل المنظمة بمستوى مساو أو أعلى للتغيير الذي يتم الشعور به خارج المنظمة. وإلا فإن المنظمة ستنخفض على الأرجح وقد لا تنجو [21-23].

إن الأساس المنطقي الكبير وراء تشجيع المنظمات للتعلم المستمر هو أن نظام التعلم الشامل يمنح المنظمات أفضل فرصة ليس فقط للبقاء

في السوق التنافسية، ولكن قبل كل شيء لتحقيق مستوى أداء جيد (وبالتالي ناجح).

## 8 - التنوع في تدريب وتطوير الموارد البشرية

## Diversity in the Training and Development of Human Resources

في عصر يدور فيه الكثير من الحديث عن التنوع، يحتاج مدير الموارد البشرية بالمنظمة إلى الاهتمام بالتنوع في أساليب التعلم لمختلف مجموعات العمال [24]. وهذا يعني أنه على الرغم من أنه لا يمكن تحديد نمط تعليمي معين لنوع أو جنس معين، إلا أن هناك عوامل تساهم في أسلوب تعليمي فريد. قد تشمل هذه العوامل عمر الشخص والمستوى التعليمي والخلفية الثقافية. من هذا كله اتضح أن أي مجموعة من المتدربين سيكون لديهم أنماط مختلفة من التعلم.

من أجل تلبية هذه الأساليب التعليمية المختلفة، سيتعين على المدرب تحديد الاحتياجات التدريبية الفردية وبالتالي السعي للعمل معها. يمكن تطوير هذه العملية من خلال السماح للعاملين بطرق متنوعة ومختلفة للتعلم، مثل توفير قراءات ومناقشات جماعية واللجوء إلى الأفلام / الفيديو، إلخ. الفكرة التي تكمن وراء ذلك هي أنه إذا استخدموا أساليب تدريب مختلفة، فستكون عملية التعلم أكثر فعالية.

لا تنس أنه بالنظر إلى التنوع الذي يستند عليه، من المهم للغاية إجراء مسح للتكاليف والفوائد التي تقوم عليها عملية التنوع.

فيما يتعلق بالتكاليف، تجدر الإشارة إلى أن حساب تكاليف اي برنامج تدريبي يتطلب أن نأخذ في الاعتبار رواتب المدربين والمواد التدريبية وتكاليف السفر وتكاليف الإقامة والوجبات ومرتب المتدرب / العامل، والخسائر في وقت الإنتاج، وكذلك تكاليف النفقات العامة (على سبيل المثال، الإضاءة والإعداد والموظفين ...).

وبالمثل، من المهم أيضًا حساب الفوائد. وبهذا المعنى، قد تتضمن محاسبة فوائد برنامج تدريبي زيادة في الإنتاج وتقليل معدل دوران رأس المال وتقليل التغيب عن العمل والحد من الأخطاء بالإضافة إلى تحسينات في الجودة. اما الفوائد الأخرى، التي ليس من السهل تحديدها كميا، يمكن أن تكون ذات موقف أفضل، وحافزا أفضل، ولها القدرة على تحقيق قدر أكبر من المرونة في العمل، ومزيد من الاستقلالية، ....

ولتعزيز وظيفة التدريب في المنظمة يتطلب منا معرفة نظرية التعلم. ومع ذلك، نظرًا لأن التدريب، كما رأينا هو عملية مستمرة، فمن المهم أن تفهم الإدارة العليا هذه المفاهيم لكي تصبح أكثر فعالية في دورها كقائد أو معلم أو مدرب و / أو محفز.

## 1.8 نظرية التعلم The Learning Theory

مفهوم نظرية التعلم هو ما إذا كان من المهم فهم العملية الكاملة لسير العمل، أو ما إذا كان من الضروري فهم الجزء الأكثر ارتباطًا بالعامل بشكل مباشر. نحن هنا أمام مفهوم «الكل مقابل الجزء». يمكن أن يختلف تطبيق هذا المفهوم حسب مستوى الوظيفة وقدرة العامل أو اهتمامه. عادة، تعتبر نظرية التعلم جيدة وتسمح للعامل برؤية الصورة ككل، وكيف يساهم العمل الفردي فيها. ويصبح هذا ذا صلة بالقدر الذي قد تكون هناك أوقات يكون فيه للإشارة إلى الصورة الشاملة تأثير تحفيزي قوي على العامل [12].

مفهوم آخر لنظرية التعلم هو ما إذا كان أكثر فعالية لتعلم العملية برمتها في وقت واحد، أو ما إذا كان من الأفضل تقسيم العملية إلى شرائح يسهل فهمها. مرة أخرى، سوف يعتمد تطبيق هذا المفهوم على تعقيد العملية وعلى قدرة ومستوى اهتمام العامل. بشكل عام، تعتبر نظرية التعلم جيدة لفصل المواد إلى مقاطع منطقية.

مفهوم آخر لنظرية التعلم هو ما إذا كان يجب تأخير تطبيق ما تم تعلمه، أو ما إذا كان سيتم تطبيقه على الفور. مرة أخرى، من الضروري

النظر في تعقيد المواد وكذلك التطبيق العملي للتطبيق. بشكل عام، كلما كان الموظف يطبق كل المعرفة التي تعلمها، كلما كان التنفيذ أكثر ملاءمة (كلما كان التنفيذ أكثر صحة).

الممارسة والتكرار هي مفاهيم أخرى لنظرية التعلم. ما تم تعلمه يجب تطبيقه وتكراره مرارًا وتكرارًا. قد يطلق بعض الناس على هذا «الذاكرة الروتينية»؛ ومع ذلك، فهو مفهوم أساسي لعملية التعلم بأكملها ولا يمكن التأكيد عليه بشكل ثانوي إذا أريد تحقيق الفعالية.

عندما يستجيب شخص بشكل صحيح للتدريب، ينبغي للمدرب أن يعزز سلوك هذا الشخص، بشكل إيجابي، من خلال الاعتراف بسلوكه. نحن نواجه تعزيزنا الإيجابي المعروف.

أخيرًا، وبشكل نهائي يمكننا أن نقول إن هناك مسألة أخرى تظهر في عملية التدريب تتمثل في منحنى التعلم. فيما يتعلق بهذه المسألة، ما يحدث هو أن بعض العمال يتعلمون بسرعة، في حين أن البعض الآخر أبطأ. وكقاعدة عامة، هناك تراكم أكبر للمعرفة في بداية البرنامج التدريبي ولكن مع مرور الوقت، تنخفض وحدات التعلم في المستقبل. ومع ذلك سيكون مقدار / مستوى التعلم أعلى في البداية، ومع مرور الوقت يتناقص مقدار التعلم المتأخر / المستقبلي، نظرًا لأن هناك الآن حاجة لاستيعاب كل المعرفة التي تم تعلمها. بهذا المعنى، يزداد منحنى التعلم بسرعة في البداية، لكنه يتناقص في النهاية.

عندما تصبح المادة / المعرفة المستفادة أكثر تعقيدًا، فقد يحدث العكس. بمعنى أن التعلم الأولي قد يكون بطيئًا بسبب صعوبة المادة / المعرفة، ولكن عندما يطور العامل فهم الأساسيات، فيؤدي طول الوقت الذي يقضيه إلى زيادة التعلم.

في بعض حالات التعلم، يمكن التحقق من مزيج من هذه المواقف. يبدأ التعلم ببطء ، ويزيد فجأة الى أن يصبح بطيئًا مرة أخرى في المراحل

اللاحقـة. وعادةً مـا يكـون هـذا النـوع مـن منحـنى التعلـم هـو الأكـثر ملاحظـة. في البدايـة، فـان مـواد التدريـب جديـدة وغـير معروفـة، لذلـك يتعلمـون ببطـء. ثـم، منذ اللحظة الـتي يفهم فيهـا المتدرب أساسـيات المادة، يـزداد التعلـم إلى حـد كبـير. بعـد ذلـك، وبمجـرد محاولـة المتـدرب تطبيـق المـادة المسـتفادة وتنقيحهـا، يكـون مقـدار التعلـم منخفضًا.

باختصـار، الفكـرة الأساسـية هي أن المـدرب يجـب أن يكـون دائمًا في حالـة تأهـب فيما إذا كان محتوى المـواد التدريبية مناسـبًا أم لا؛ وكذلك يجب الانتبـاه إلى خصائص سـلوك العمال الذين سـيتلقون التدريـب. تتطلب كلتا الحالتـين إعادة تقييـم مسـتمرة ومراجعـة إذا كانـت وظيفـة التدريـب فعالة حقًا.

## 2.8 وفي الختام ... By Way of Conclusion

في ضـوء ما سـبق، من المهـم أن نضـع في الاعتبار أن التدريـب والتطوير مسـؤولان عـن إعـداد العمـال لأداء مهمـة معينـة؛ وتوفـير القـدرة للتنمية الشـخصية ليـس لأداء الوظائـف الحاليـة فقـط ولكـن أيضًـا الوظائـف المسـتقبلية؛ وكذلـك تغيـير مواقف النـاس وسـلوكياتهم.

## اختبار معرفتك Testing Your Knowledge

**أجب عن الأسئلة التالية بالصواب (T) أو خطأ (F)**

1. مـن خلال التدريب، نسـعى إلى تحسـين الأداء الحالي للعمـال، من خلال زيـادة قدراتهـم وإمكانياتهـم من خـلال التعلم.
2. يرتبـط تطويـر الموظفـين بتحديـد القـدرات قصيرة الأجـل الناتجة عن الخطـة الاسـتراتيجية للشركـة.
3. مـن أجـل الاسـتجابة بشـكل أكـثر فاعليـة للتغيـيرات الـتي تواجههـا، تحتـاج المنظمـات نفسـها أيضًـا إلى تطويـر التغيـيرات بالطريقـة الـتي

يتـم بهـا تنظيمهـا وهيكلتهـا وإنجازهـا في الطريقة الـتي يتم فيهـا تطوير مهامهـم وجميـع أنشـطتهم.

4. يتعـين على إدارة المـوارد البشريـة إعـداد الموظفين بأفضـل طريقة ممكنة لتحقيـق الأهـداف التنظيميـة مـن أجـل زيـادة الإنتاجية.

5. بوصفهـم وكلاء أو باحثـين رئيسـيين في مجـال التغيير، تتمثـل الأهداف الرئيسـية لممـارسي التدريـب والتطويـر في إنشـاء أنظمة مناسـبة، ودعم الهيـاكل الـتي تعمل على التواصـل، وتعزيز السـلوكيات والقيـم والمواقف الجديـدة وإضفـاء الطابـع المؤسـسي عليهـا، وضمـان اسـتمرار جهـود التغيـير في الأجـل القصـير. مصطلح.

6. تتمثـل طريقـة تحديـد احتياجـات المنظمـة فيمـا يتعلـق بالتدريـب في إجـراء تحليـل مـن أربعـة مسـتويات ثـم تحديـد مـا إذا كانـت هنـاك احتياجـات لـكل منهـا أم لا.

7. يشـير مصطلـح «المعرفـة إلى المعرفـة» إلى تطوير المهام، حيـث يهدف هنا إلى نقـل العنـاصر الرئيسـية إلى المتـدرب لتنفيذ المهـام بكفاءة.

8. يسـمح تمثيـل الأدوار بالتمثيـل المرتجـل مـن موقـف معـين، ممـا يجعـل المتدربـين يعيـدون إنشـاء الأدوار المنصـوص عليهـا في هـذا الموقـف.

9. التدريـب ليـس أقـل مـن أداة بيـد الإدارة، والـتي تسـتخدمه لتوجيـه وتطويـر مهنـة العامـل.

10. يعتـبر إجـراء التعلـم طريقـة للتعلم بنـاءً على العمـل والخبرة المكتسـبة لدينا.

**الأجوبة :**

1. صحيـح، 2. خطـأ، 3. صحيـح، 4. صحيـح، 5. خطـأ، 6. خطـأ، 7. خطـأ، 8. صحيـح، 9. خطـأ، 10. صحيح

## References المصادر

1. Wilson, J. P. (2001). Human resource development. In J. P. Wilson (Ed.), *Human resource development: Learning & training for individuals & organizations* (pp. 3–25). Kogan Page: London (1st edition 1999, reprint 2001).
2. Hodgetts, R. M., & Kroeck, K. G. (1992). *Personnel and human resource management*. Fort Worth: Dryden Press.
3. Sofo, F. (2000). *Human resource development: Perspectives, roles and practice choices*. Business & Professional Publishing: Australia (first published 1999, reprinted 2000).
4. Volpentesta, A. P., Ammirato, S., & Sofo, F. (2012). Collaborative design learning and thinking style awareness. *International Journal of Engineering Education, 28*(4), 948–958.
5. Machado, C. F. (1993). *Os recursos humanos no processo de mudança: análise comparativa de modelos no sector bancário*. Master thesis in Management, ISEG –Technical University of Lisbon, Lisbon.
6. Blume, B. D., Ford, J. K., Baldwin, T. T., & Huang, J. L. (2010). Transfer of training: A meta-analytic review. *Journal of Management, 36*(4), 1065–1105.
7. DeSimone, R. L., Werner, J. H., & Harris, D. M. (2002). *Human resource development*. UK: Harcourt College Publishers Series in Management.
8. Nadler, L., & Nadler, Z. (1989). *Developing human resources* (3rd ed.). Jossey-Bass: San Francisco/London.
9. McLagan, P. (1989). *The models. A volume in Models for HRD practices*. VA: American Society for Training and Development: Alexanderia.
10. McLagan, P. (1989). Model for HRD practice. *Training & Development Journal, 43*(9), 49–60.
11. McLagan, P. (2002). Success with change. *Training & Development Journal, 56*(12), 44–53.
12. Noe, R. A. (2010). *Employee training and development* (5th ed.). McGraw-Hill International Edition: UK.
13. Werner, J. M., & DeSimone, R. L. (2012). *Human resource development* (6th ed.). South-Western: USA.
14. Palmer, R. (2001). The identification of organizational and individual training and development needs. In J. P. Wilson (Ed.), *Human resource development: Learning & training for individuals & organizations* (pp. 117–135). Kogan Page: London (1st edition 1999, reprint 2001).

15. Moura, R. (1991). *Gestão e desenvolvimento sócio-organizacional*. CIDEC: Lisboa.

16. Wiltsher, C. (2001). Accounting for the human resource development function. In J. P. Wilson (Ed.), *Human resource development: Learning & training for individuals & organizations* (pp. 417– 432). Kogan Page: London (1st edition 1999, reprint 2001).

17. NHS Leadership Centre (2005). *Literature review: coaching effectiveness—A summary*. NHS Leadership Centre: London (A summary of a report for the NHS Leadership Centre by Dr. Sandra Fielden of Centre for Diversity and Work Psychology, Manchester Business School, University of Manchester).

18. Parsloe, E. (1995). *Coaching, mentoring and assessing: A practical guide to development competence*. New York: Kogan Page.

19. João, M. (2011). *Coaching - um guia essencial ao sucesso do coach, do gestor e de quem quer ser ainda mais feliz*. SmartBook: Carnaxide.

20. Albardiaz, R. (2016). Peer motivation—Assessing and facilitating. *Education for Primary Care, 28*(2), 1–3.

21. Kang, S. C., Morris, S. S., & Snell, S. A. (2007). Relational archetypes, organizational learning and value creation: Extending the human resource architecture. *Academy of Management Review, 32*(1), 236–256.

22. Poell, R. (2001). The learning organization: A critical evaluation. In J. P. Wilson (Ed.), *Human resource development: Learning & training for individuals & organizations* (pp. 77– 88). Kogan Page: London (1st edition 1999, reprint 2001).

23. Sofo, F., & Ammirato, S. (2013). Establishing a learning culture: the importance of relationships within an organization. *Communications in Computer and Information Science, 278,* 271–277.

24. Keogh, J. E. (2001). Workplace diversity and training—More than fine words. In J. P. Wilson (Ed.), *Human resource development: Learning & training for individuals & organizations* (pp. 241–259). Kogan Page: London (1st edition 1999, reprint 2001).


تم بحمد الله